



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANILMASINDA
BİR ARAÇ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME

Hazırlayan
Muhammet Ali ÇELEBİ

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Kamu Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN – 2009

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANILMASINDA
BİR ARAÇ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME

HAZIRLAYAN
MUHAMMET ALİ ÇELEBİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERCAN OKTAY

KARAMAN 2009

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANILMASINDA
BİR ARAÇ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRME

Tezin Kabul Ediliş Tarihi:/...../2009

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)	İmzası
Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ercan OKTAY (Danışman)
Üye : Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL
Üye : Yrd. Doç. Dr. Birol MERCAN

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. H. Bahadır AKIN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında şüphesiz en çok teşekkür borçlu olduğum şahıs kıymetli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ercan OKTAY Beyefendi'dir. Tez konusunun belirlenmesinde ve hazırlanmasında bana gösterdiği ilgi ve yardımlarından dolayı kendisine şükran borçluyum. Tez izleme komitemde yer alan, bilgi ve tecrübelerinden her zaman istifade ettiğim kıymetli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL Beyefendi ve Yrd. Doç. Dr. Birol MERCAN Beyefendi'ye teşekkür etmeyi kendime bir görev addederim. Ayrıca araştırma ile ilgili bulguların SPSS istatistik paket programıyla analiz edilmesinde, bana gösterdiği tahammül ve yardımları dolayı Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL Beyefendi'ye tekrar teşekkür ediyorum.

Tezin alan araştırmasının yapılmasında gösterdiği yakın ilgi, yardım ve desteklerinden dolayı Karaman Defterdarlığında çalışan değerli mesai arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Alan araştırması ve tezin hazırlanma sürecinde bana destek sağlayan Muhasebe Uzmanı Hüseyin ANDAL Beyefendi'ye ve Muhasebe Müdürü Erdoğan YILDIRANER Beyefendi'ye teşekkürlerimi sunarım.

Maddi ve manevi en büyük destek veren babam ve anneme de teşekkür ederim. Teşekkür etmem gereken bir diğer isim de tezimin bitmesini dört gözle bekleyen sevgili hayat arkadaşımdır. Özellikle tezin yazım aşamasında gece gündüz kahrımı çeken ve sabır gösteren değerli eşime de burada teşekkür etmeyi kendime zevkli bir görev kabul ediyorum.

ÖZET

İnsan kaynakları yönetim bilimi konusunda yapılan çalışmalar, insan ögesine odaklanmış ve bu çalışmalarda işgören sıfatıyla insanın kalitesinin, gücünün ve verimliliğin hangi ölçütlerde olması gerektiği sorgulanmıştır. Personel güçlendirme bu gayretlerin sonucu olarak ortaya çıkmış ve işletmelerin gözden kaçıramayacakları bir kavram olmuştur.

Güçlendirme çalışanlarla gücün paylaşılması sürecidir, böylece onların işlerini yapmadaki yetenekleri ve inançları üzerindeki özgüvenleri geliştirilerek, örgütün amaçlarına ulaşmada etkili katılımcıların olması sağlanacaktır.

İşgörenin örgüte karşı olan sadakat hali ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çaba olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir.

Bir örgütteki işgörenlerin ortak hedeflere yöneltilerek, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitme, çalışma ortamında esneklik sağlama ve takım çalışması yolu ile karar verme yetkilerini artırarak, personel güçlendirme çabaları anlam bulacak ve işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yükselmesi sağlanacaktır.

Bu çalışmanın amacı işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanılmasında personel güçlendirmenin önemi vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, personel güçlendirme

ile örgütsel bağlılık kavramları hakkında bilgilendirme yapılarak bu iki kavram arasındaki ilişki ele alınacaktır.

Çalışmada, personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi Karaman Defterdarlığı personeli üzerinde bir uygulama yapılarak, ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu, güçlendirme çabalarının, örgütsel bağlılığı artırma çabalarına katkısının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

The studies made about the administration science of human resources are basically focused on human being and in these studies, it had been examined that at which level of the quality, the power and the efficiency of human, named as employee, are should be. Employee empowerment had occurred as a result of these efforts and it became an important concept that companies have to take into account.

Empowerment is the process of sharing power with employees, thereby enhancing their confidence in their ability to perform their jobs and their belief that they become influential contributors to the organization's goal attainment.

Organizational commitment, described as the loyalty of employee to the organization and the effort to make that organization successful, is expressed as the feeling of power of connection between employee and organization that he/she works for. Employee empowerment is going to be very meaningful with increasing the ability of sharing, training, giving decisions with team work and working together, with providing a flexible working environment, and when the employees are oriented towards a common target.

The aim of this study is to point out the importance of employee empowerment to maintain the organizational commitment of employee. Using this manner, it is going to

be given information about employee empowerment and organizational commitment and the relation between them.

In the study, the effects of employee empowerment on organizational commitment are going to be introduced using a practical application conducted at Director of Finance of Karaman. The results of the study had proved that employee empowerment has a significant effect on organizational commitment and the efforts on empowerment have a very important role by means of increasing the efforts on organizational commitment.

Keywords: Employee Empowerment, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

ÖZET

SUMMARY

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ŞEKİLLER DİZİNİ

TABLolar DİZİNİ

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ	3
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	8
1.3.PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	14
1.3.1. Katılım.....	14
1.3.2. Yetki Devri	16
1.3.3. Motivasyon	18
1.3.4. İş Zenginleştirme	20
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE TEMEL UNSURLAR.....	22
1.4.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	23
1.4.2. Yenilik	24
1.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	25
1.4.4. Sorumluluk	26
1.4.5. Ortak Hedeflere Yönelme.....	28
1.4.6. Çalışanları Toplum Önünde Övme.....	28
1.4.7. İşgören Arasındaki Güven.....	29

1.4.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme.....	31
1.4.9. Personelin Eğitimi	32
1.4.10. Örgütte Açık Bir İletişim Ortamı	34
1.4.11. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma.....	35
1.4.12. Örgütsel Ortamda Esneklik	36
1.4.13. Örgütsel Kaynaklara Ulaşabilirlik.....	39
1.4.14. Takım Çalışması.....	39
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ .	42
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN UYGULANMA SÜRECİ	45
1.6.1. Güçlendirme İçin Gereken Özellikler	46
1.6.1.1. Örgütsel Özellikler	46
1.6.1.2. Yönetici Özellikleri	50
1.6.1.3. Personel Özellikleri	53
1.6.2. Personel Güçlendirme Süreci ve Aşamaları	56
1.6.3. Güçlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	63
1.6.4. Güçlendirme Uygulamalarında Başarı Anahtarları	66
1.6.5. Güçlendirme Süreci Sonunda Elde Edilen Sonuçlar	69
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN YARARLARI	71

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ.....	73
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ	76
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	81
2.3.1. İşe Bağlılık.....	81
2.3.2. Mesleğe Bağlılık.....	82
2.3.2.1. Çatışma Modeli	84
2.3.2.1. Uyum Modeli	85
2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	88
2.3.4. İtaat	90
2.3.5. İş Tatmini.....	90

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR	93
2.4.1. Bireysel Unsurlar	94
2.4.1.1. Demografik Değişkenler	95
2.4.1.2. İş Ve Çalışma Hayatına İlişkin Bireysel Değişkenler	102
2.4.2 Örgüt Yapısına İlişkin Unsurlar	103
2.4.2.1. Yönetim ve Liderlik Tarzı	104
2.4.2.2. İşin Özelliği ve Önemi.....	106
2.4.2.3. Ücret	107
2.4.2.4. Denetim (Nezaret)	108
2.4.2.5. Örgütsel Adalet.....	109
2.4.2.6. Örgütsel Kültür	111
2.4.2.7 Ödüllendirme Sistemi	112
2.4.2.8. Rol Belirsizliği ve Çatışması	114
2.4.2.9. Takım Çalışması	116
2.4.3. Örgüt Dışı Unsurlar	117
2.5. ÜÇ BAĞLILIK UNSURU KAPSAMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	119
2.5.1. Duygusal Bağlılık	122
2.5.2. Sürekli (Devamlı) Bağlılık	124
2.5.3. Normatif Bağlılık.....	126
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI	128
2.6.1. Davranışsal Bağlılık	129
2.6.1.1. Becker Yaklaşımı	131
2.6.1.2. Salancik Yaklaşımı	133
2.6.2. Tutumsal Bağlılık	135
2.6.2.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	136
2.6.2.2. Etzioni Yaklaşımı	138
2.6.2.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	140
2.6.2.4. Kanter Yaklaşımı	142
2.6.2.5. Wiener'in Sınıflandırması	144
2.6.3. Davranışsal Yaklaşım İle Tutumsal Yaklaşım Arasındaki İlişki.....	146
2.6.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	149

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	153
2.7.1. Bireyler Açısından Sonuçları.....	154
2.7.1.1. Bireyler İçin Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları	154
2.7.1.2. Bireyler İçin Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları	157
2.7.2. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları	160
2.7.2.1. Çalışma Grupları İçin Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları	160
2.7.2.2. Çalışma Grupları İçin Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları.....	161
2.7.3. Örgütler Açısından Sonuçları	162
2.7.3.1. Örgütler İçin Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları	162
2.7.3.2. Örgütler İçin Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları	165

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANILMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN YERİ VE ÖNEMİ	169
3.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	170
3.3. GÜÇLENDİRİLMİŞ PERSONELİN GENEL ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARIN İŞLETMEYE BAĞLILIĞININ SAĞLANMASI	174
3.3.1 Güçlendirilmiş Personelin Genel Özellikleri.....	174
3.4.1. Güçlendirilmiş Personelin İşletmeye Bağlılığının Sağlanması	175

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	180
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	181
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	182
4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	187
4.5. VERİ TOPLAMA ARACI VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	188
4.6 ANKETİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ	190
4.7. İSTATİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR.....	192

4.7.1. FAKTÖR ANALİZİ.....	192
4.7.2 KORELASYON ANALİZİ.....	198
4.7.3 REGRESYON ANALİZİ.....	205
4.7.4 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER, ANOVA VE T-TESTLERİ.....	215
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	225
KAYNAKÇA	235
EKLER	

SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler	Açıklama
Cins	Cinsiyet
Meddur	Medeni Durum
Eğitdur	Eğitim Durumu
Geldur	Gelir Durumu
Memilk	Memuriyete İlk Bu Kurum damı Başladınız?
Per	Personel Güçlendirme
Duybag	Duygusal Bağlılık
Devbag	Devamlılık Bağlılığı
Norbag	Normatif Bağlılık

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Geleneksel Yönetim ile Güçlendirmenin Karşılaştırılması.....	43
Şekil 2. Personel Güçlendirmenin Derecelendirmesi	56
Şekil 3. Güçlendirme Sürecinin Aşamaları	58
Şekil 4. Güçlendirme Süreci.....	62
Şekil 5. Yapısal Belirleyiciler Ve Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	93
Şekil 6. Bireysel Unsurlar.....	94
Şekil 7. Örgütsel Faktörler	103
Şekil 8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	110
Şekil 9. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	121
Şekil 10. Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	123
Şekil 11. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler.....	125
Şekil 12. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	129
Şekil 13. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	130
Şekil 14. Çoklu Bağlılıklar Modeli	152
Şekil 15. Araştırma Modeli	182
Şekil 16. Araştırma Modeli 2	185

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri (1930-1980).....	5
Tablo 2. Kontrol ve Güçlendirmenin Örgütsel Ortamda Karşılaştırılması	38
Tablo 3. Örgütlerde Güçsüzlüğe Neden Olan Faktörler.....	60
Tablo 4. Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılık Modeli'ndeki Bağlılık Bileşenleri.....	119
Tablo 5. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	168
Tablo 6. Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklar.....	178
Tablo 7. Anketlerin Birimlere Göre Dağılımı	187
Tablo 8. Ölçek Soruları	190
Tablo 9. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri	191
Tablo 10. Anketin Güvenilirlik Katsayısı.....	191
Tablo 11. Personel Güçlendirme Faktör Analizi	193
Tablo 12. Duygusal Bağlılık Faktör Analizi	195
Tablo 13. Devamlılık Bağlılığı Faktör Analizi.....	196
Tablo 14. Normatif Bağlılık Faktör Analizi	197
Tablo 15 Korelasyon İlişkisi.....	198
Tablo 16. Demografik Özellikler, Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi	199
Tablo 17. Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki Düzeyi ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	206
Tablo 18. Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki Düzeyi ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	208

Tablo 19. Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki Düzeyi ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	210
Tablo 20. Regresyon Analizi Sonucunda Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları.....	212
Tablo 21. Çalışanların Araştırma Konusunun Personel Güçlendirme Değişkenine İlişkin Yüzde, Frekans Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	213
Tablo 22. Çalışanların Araştırma Konusunun Örgütsel Bağlılık Değişkenine İlişkin	214
Tablo 23. Katılımcıların Demografik Özellikleri	216
Tablo 24. Katılımcıların Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	218
Tablo 25. Katılımcıların Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Seviyelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	219
Tablo 26. Katılımcıların Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	220
Tablo 27. Katılımcıların Duygusal , Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	221
Tablo 28. Katılımcıların Duygusal , Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	222
Tablo 29. Katılımcıların Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları	223
Tablo 30. Anova ve T-Testi Sonucunda Hipotezlerin Kabul Veya Red Durumları.....	224

GİRİŞ

Teknoloji ve bilimin sürekli geliştiği dünyada, örgütleri oluşturan işgücü, giderek yerini makinelere bıraksa da her zaman örgütün en değerli varlığı olmuş, vazgeçilemezliğini her zaman korumuştur.

Vazgeçilemeyen işgücü basit özelliklerden sıyrılıp, nitelikli, etkili, verimli, etkin ve de sinerjik bir yapıya bürünmesi ancak bu işgücüne yapılacak olan çabalarla ortaya çıkacaktır. İşte bu çabalar literatüre personel güçlendirme olarak girecek ve insan ögesini örgütün en değerli varlığı sayan yöneticilerin göz ardı edemeyecekleri bir kavram olacaktır.

Personel güçlendirme rekabette geri kalmak istemeyen, başarıya aç olan yöneticilerin, bireyi ve örgütü daha güçlü kılmak amacıyla, örgütteki hiyerarşinin getirmiş olduğu katı uygulamaların esnetilip daha sonrada uzaklaştırılarak, örgüt bireylerinin işlerini kendi işleri gibi algılamasına neden olabilecek motivasyon, yaratıcılık ve değişim araçlarını kullanarak, temelinde iş tatmini ve verimliliğın olduğu örgüt yapısının oluşturulmasını sağlayan çabalardır.

Güçlendirme ve güçlendirme ile bağlantılı araştırma konularındaki çalışmaların sayısında son yıllarda artış yaşanmıştır. Bu artışın nedenlerinden birincisi, örgütsel etkinlik ile astların güçlendirilmesi arasında pozitif bir ilişkinin varlığıdır. İkincisi, örgütsel verimliliğın, örgütlerde güç ve kontrolün astlarla paylaşılmasının sonucu azalacağı

düşüncesidir. En son sebep ise, grup ve takım geliştirmede güçlendirme tekniklerinin örgütte oldukça önemli bir role sahip olmasıdır (Conger and Kanungo, 1988: 471).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.

Bu tez çalışmasında personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramının belirleyici öğelerini ve birbirleri ile olan ilişkisi bir araştırma ile de desteklenerek açıklanacaktır. Personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılığın türleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı üzerindeki etkileri incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ

Personel güçlendirme, insan kaynakları yönetim biliminin tarihsel sürecinde, insan odaklı düşünen araştırmacılar tarafından tanımlamaları yapılmış ve sürekli olarak geliştirilmeye çalışılmıştır. Artan küresel rekabet ve örgütlerdeki inovasyon hareketleri bu kavrama olan ihtiyacı daha da artırmış, kayıtsız kalınamaz duruma getirmiştir.

Güçlendirme veya katılımcı karar verme ne yeni ne de basit bir yönetim kavramıdır. Karmaşık bir yönetim aracı olan çalışanın katılımı konusunda 50 yıldır yapılan çalışmalar, performans, verimlilik ve iş geliştirme memnuniyetinde doğru bir şekilde uygulandığında etkili olduğu kanıtlanmıştır (Nykodym and et al., 1994: 45).

Güçlendirme kavramı, işletme biliminde bugün sıkça kullanılmaktadır. Kavram tarihte, Taylorizmin insan ögesini ihmal ettiği dönemden sonra Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ileri sürülen İnsan İlişkileri Yaklaşımında açıklanmıştır. Bu yaklaşım genel olarak işgörenin motive olabilmesi ve işini iyi yapabilmesi için “yakın nezaret”e gerek olmadığı anlayışı ile açıklanmıştır (Koçel, 2003: 230). Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı ve İnsan İlişkileri Okulu olarak adlandırılan bu hareket Taylorizm’i eleştirmiş ve yönetime katılan işgörenlerin moral yararlarının yanı sıra daha güçlü görev anlayışına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre işgörenler kendi kendilerini motive

edebilmekte ve yakın denetim olmaksızın iyi bir çalışma gerçekleştirebilmektedirler (Arda, 2006: 4).

Elton Mayo'dan sonra McGregor'un Y teorisi ise, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam koşullarının hazırlanıp geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Teorinin varsayımında, yönetim tarzı danışmacı olarak gösterilmekte, Taylor'un işçilerin tamamen itaat etmesine dayalı sıkı kontrol tarzı yerine astları geliştirmeyi hedefleyerek bireyin motive olmasını sağlayacak koşulları oluşturmaya yöneliktir.

1940 ve 1950'li yıllarda, işgörenin katılımı, örgütsel davranış biliminde çok popüler bir konu oldu. Bu konuda yapılan akademik çalışmalar sonucu elde edilen bulgular, işgörenin katılımının sağlanması aracılığı ile iş memnuniyeti ve performansın sağlanacağı konusunda büyük bir potansiyeli ortaya çıkardı (Nykodym and et al., 1994: 45).

1960'ların ortasına gelindiğinde "Katılımcı Yönetim" kavramı ortak karar vermeyi teşvik etmek ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamakta kullanılmıştır. Daha sonra bu ortak etkileşim ve karar verme tekniklerinden hareketle "Z" tipi yönetim teorisi ortaya atılmıştır. "Z" teorisi güçlendirme ile benzerlik gösteren birçok unsura sahiptir. Bu unsurlardan bazıları; uzun süreli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, uzlaşmacı karar verme, dolaylı kontrol ve güvendir (Margulies and Kleiner, 1995: 12; Çöl, 2004: 3).

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 (Nykodym and et al. 1994: 45; Çöl, 2004: 3). Tablo 1’de güçlendirmenin gelişim sürecinde, önemli gelişmelerin yaşandığı dönemler ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 1. Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri (1930-1980)

1930’lu Yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı (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 “anlamlı” işler sunma. İşin anlamlı hale getirilmesi.
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

Kaynak;ÇÖL;G.2004, “Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” Gebze Yüksel Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Kocaeli 2004: s;4”(WILKINSON, A., *Empowerment: Theory and Practice*, **Personel Review**, Vol:27, No:1, 1998, p.41’den uyarlanmıştır.)

Personel güçlendirme kavramının temelinde Douglas McGregor'un X ve Y teorisinden geldiği düşünülmektedir. McGregor'un teorisinde belirtilen, kurallarla yönetimin tamamen sağlanamayacağı ve bu yüzden işletmelerin iş düzenlemesi ile çalışanlarını motive edebileceği, çalışanlarının katılım ile daha üretken olacakları, personel güçlendirmenin tanımıyla benzerlik göstermektedir. Daha sonraki yıllarda McGregor'un görüşlerinin devam etmiş olmasına rağmen personel güçlendirme teriminin kullanılması 1980'li yıllarda gerçekleşmiştir (Zencir, 2004: 25-26).

Personel güçlendirme bugünkü anlamıyla, 1980'li yılların 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 yoğun bir şekilde vurguladıkları bürokrasinin azaltılması ve hiyerarşinin sona erdirilmesi, merkezileşmeden kopma, kademe azaltma gibi kavramlarla proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru hareketi güçlendirmenin bugünkü anlamını şekillendiren mihenk taşları sayılmaktadır (Wilkinson, 1998: 42-43; Çöl, 2004: 3).

1980'li yıllarda kavramı ilk kullanan kişilerin 1983'de Harrison ve Block, 1988'de ise House olduğu görülmektedir. Ancak bu kavramın ilk kez kullanıldığı zamanlarda üzerinde anlaşılacak bir tanım yoktur. Kullanılan tanımlar güçlendirme kavramını çok yüzeysel ifade edebilmiş ve bu kavramın gerçekte ifade ettiği anlama çok az yaklaşabilmiştir. Personel güçlendirme kavramı 1980'lerde kendi anlamını bulmuş ve Block'un çalışmaları ile üne kavuşarak, eskilerle kıyaslandığında övgüye layık yeni bir

yönetim biçimi olarak kabul edilmiştir (Doğan, 2003: 6). Block'un bu çalışmaları sonucunda, 1986 yılında yazdığı 'The Empowered Manager' adlı kitap zaten var olan personel güçlendirme kavramının literatürdeki yerini almasını sağlamıştır (Zencir, 2004: 25-26).

Personel güçlendirme adeta bir slogan haline gelmiş ve hakkında çok yönlü araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bandura 1986'da güçlendirmeyi çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri olarak ifade etmiş, 1988'te Conger ve Kanungo ise çalışanların "motivasyon süreçleri" ile tanımlamak gerektiğini ileri sürerek güçlendirmeyi çalışanların gayret-performans beklentilerindeki bir artış olarak tanımlamıştır. Thomas ve Velthouse ise bu yaklaşımı düzelterip, çalışanların motivasyonunu sağlayan parametrelerdeki (örneğin yapılan işin takdir görmesi) değişimlerle geliştirerek tanımlamışlardır (Doğan, 2003: 7-8).

Araştırmacılar tarafından sürekli olarak incelenen ve geliştirilen personel güçlendirme, insan kaynakları yönetimini inceleyen herkesin bir durağı olmuş ve bu durakta duran düşünürlerin güçlendirmeye anlam kattıkları, zenginleştirdikleri bir kavram haline gelmiştir.

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

İngilizcede Empower terimi, "güç ya da yetki vermek" anlamlarında kullanılmaktadır. İş ortamında güçlendirme (empowerment) çalışanlara daha önceden yapmadıkları bir şeyi yapabilmeleri için onlara güç ya da yetki verme anlamını içermektedir (Donovan, 1994: 12).

Empowerment kavramı, psikoloji, eğitim, ekonomi ve toplumun gelişimi gibi birçok disiplin ve arenada paylaşılan bir yapıtaşı, örgütler ve diğer insanlar tarafından yapılan toplumsal hareket çalışmalarını kapsamaktadır (Czuba, 1999: 5).

"Empowerment" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak ele alınan "Personel güçlendirme" ya da "Yetkilendirme" kavramlarının temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesinin altı çizilmektedir. Personel güçlendirme, en basit ifadeyle çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2003: 13).

Personel güçlendirme kavramı tarihsel gelişim seyri içerisinde farklı anlayışlar çerçevesinde tanımlamaları yapılmış, bu tanımlamalarda bazen yazarlar ortak bir paydada buluşmuş bazen de bu birlikteliği sağlayamamışlardır. İlgili literatür incelendiğinde, güçlendirme konusunda çalışan yazarların ikiye ayrıldığı gözükmektedir (Çöl, 2004: 6):

- Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticiler tarafından yerine getirmesi gereken faaliyetler açısından yaklaşan yazarlar,
- Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanan yazarlar.

Bu yazarların güçlendirme kavramına getirdikleri tanımlamalardan bazıları şunlardır:

Schermerhorn'a göre personel güçlendirme, personelin işleri ve kendileriyle ilgili kararları vermek için ihtiyaç duydukları gücü, elde etmeleri ve kullanmaları için yöneticilerin yardımcı olma sürecidir (Schermerhorn and et al., 1995: 151).

Hales ve Klidas güçlendirmeyi, bilgi, enformasyon ve gücü elinde bulunduran yöneticilerin çalışanlarıyla bu değerleri paylaşması olarak tanımlamışlardır (Hales and Klidas 1998: 89). Cunningham ve arkadaşlarına göre personel güçlendirme, karar verme gücünü elinde bulunduranlarla, bulundurmayanları birlikte kapsayacak şekilde gücün yeniden dağıtılmasıdır (Cunningham and et al., 1996: 144).

Erengül'e göre personel güçlendirme, her kademedeki kişi ya da takımların sahip oldukları bilgileri kullanarak, inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin, bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulma sürecidir (Erengül, 1997: 114).

Güçlendirme, personelin kendisini yetiştirme ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için örgütün neler yapması gerektiğidir (Koçel, 2005: 416). Erstad için güçlendirme; işgörelere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır (Erstad, 1997: 325).

Appelbaum ise, güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademe görev yapanların sahip olacağı etkide önemli artış talep eden bir vizyon olarak personel güçlendirmeyi tanımlamaktadır (Appelbaum, 1999: 235-239).

Randolph'a göre personel güçlendirme, çalışanların işlerini sahiplenmelerinin, işlerinden gurur duymalarının ve özgür olarak hareket edebilmelerinin karşılığı olarak iş ortamındaki riskleri ve sorumlulukları paylaşmaktır (Randolph, 2000a: 10).

Lawler, güçlendirmeyi "çalışanlara önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması" şeklinde tanımlamaktadır (Çetin ve Günay, 2001: 760).

Güçlendirme konusunda çalışan diğler bir grup yazar ise, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanmışlardır. Çünkü çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetler kadar, bu faaliyetlerin çalışanlarca nasıl algılandığı da son derece önemlidir (Çöl, 2004: 6).

Çalışanları güçlendirmek için üst yönetim tarafından yapılan yönetsel faaliyetlerin işgörenlerce ne şekilde algılandığının önemini vurgulayan yazarlardan biri olan Conger ve Kanungo güçlendirmeyi, güçsüzlüğü besleyen durumların tanımlanarak bunların ortadan kaldırılması, faydalı bilgilerin sağlanması ile örgüt üyelerinin kendini faydalı bulma (öz-yeterlilik) duygusunu artırma sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988; 474).

Güçlendirme yalnızca örgütün ve yönetimin kontrolü ve gücü personeline terk etmesi ile gerçekleşmez. Personelin de bu kontrolü ve gücü istemesi ve yönetebilme becerisine sahip olması (değilse de bu donanımına kavuşturulması) gerekir (Dalay vd., 2002; 221). Personel güçlendirme, personelin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 416).

Conger ve Kanungo aynı zamanda yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşmesi için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu öne sürmektedirler. Yazarlara göre yönetsel uygulamalar çalışanları belli ölçüde güçlendirebilir, ancak bu uygulamalarla güçlendirmenin tam olarak gerçekleşmesi mümkün değildir (Conger and Kanungo, 1988: 471; Çöl, 2004: 6). Bu doğrultuda Thomas ve Velthouse yönetsel uygulamalar ile işgörenlerce algılanan durumun yani psikolojik güçlendirmenin birbirinden ayrılması ve güçlendirme üzerine alternatif perspektiflerin araştırılması gerektiğini söylemişlerdir (Thomas and Velthouse, 1990: 668). Buna rağmen örgütsel ortamın işgören

üzerine olan etkileri konusunda çok az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu da psikolojik güçlendirme üzerine yapılacak çalışmalar açısından caydırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Çöl, 2004: 6).

Görüldüğü gibi güçlendirme kavramı yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların çalışanlarca ne şekilde algılandığı olmak üzere iki ayrı yönden ele alınmaktadır. Ancak olması gereken kavramın her iki yönünün bir arada ele alınmasıdır. Konu sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturulmaya çalışılmakta; ancak bu şartların çalışanlarca nasıl algılandığı gözden kaçmaktadır. Oysa güçlendirme, aynı zamanda yönetsel uygulamaların ne şekilde algılandığı ve çalışanların kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlendirme psikolojik ve kişisel bir özellik de arz etmektedir. Bu sebeple de oluşturulan koşullar, işgörenler arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir. Çalışanlardan bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederlerken, bazıları biraz, bazıları ise hiç güçlendirilmemiş hissedebilmektedirler (Bolat, 2003: 205-206). Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gereken yönetsel uygulamaların gerçekleştirilmesi ve bunların işgönerlerce kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması şarttır (Çöl, 2004: 10-11).

Sorunlarla ilk olarak yüz yüze gelen ve müşteri taleplerinin birinci derecede muhatabı olan çalışanların, problemleri çözmeye uzak ve yetkisiz olması, yönetim anlayışının yavaş ve yetersiz hale gelmesi gibi durumlar, çalışanları güçlendirme uygulamalarının hem nedeni olmuş, hem de bu uygulamaların önemini bir kat daha artırmıştır (Baltaş, 2000: 15).

Personel güçlendirme kavramına yöneticiler zıt iki bakış açısı ile yaklaşmışlardır. Üst düzey yöneticilerin birçoğundaki ortak görüş; personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğuna inanmalarıdır. Bu grup, personel güçlendirmenin açıkça belirtilen birtakım sınırlamalar içinde karar verme gücünün devredilmesi olduğuna inanırlar.

Karşıt yöneticilerin personel güçlendirmeye bakış açıları ise, risk alma, gelişme ve değişim açılarından yaklaşmalarıdır. Personel güçlendirmenin anlamı, güvenilen çalışanlar ve onların eksiklerinin olduğunu kabul etmektir. Onlar yeni güçlendirilmiş çalışanların doğal olarak hatalarının olabileceğini varsaymakta, fakat bu hataların cezalandırılmaması gerektiğine inanmaktadırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, yapacakları iş için izin almaktan çok, kendi yeteneklerinin sorulmasını istemektedirler. Onlar girişimcilerdir ve riski göze alabilirler ve işletmenin sahibi gibi hareket edebilirler. Kısaca yöneticiler personel güçlendirmeyi risk alma ve kişisel gelişme fırsatı olarak görmektedirler (Doğan, 2003: 10).

Sonuç olarak tüm bu görüşlerden sonra personel güçlendirmeyi tanımlayacak olursak; bireysel ve örgütsel yapıda başarıya ulaşmak, bireyi ve örgütü daha güçlü kılmak amacıyla, emir-komuta tarzındaki uygulamaların esnetilip, daha sonrada uzaklaştırılarak, örgüt bireylerinin işlerini kendi işleri gibi algılamasına neden olabilecek motivasyon, yaratıcılık ve değişim araçlarının kullanılarak, temelinde iş tatmini, bağlılık ve verimliliğin olduğu örgüt yapısının oluşturulmasını sağlayan çabalaradır.

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Personel güçlendirme kavramı, farklı kişilere farklı anlamlar yüklemesinden dolayı karmaşık bir kavramdır. Bu kavramı birçok düşünür en yakın gördüğü kavramlarla ilişkilendirerek açıklamaya çalışmaktadır. Benzerlikler gösterdiği katılım, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarıyla açıklaması yapılarak, personel güçlendirme kavramının daha iyi anlaşılması sağlanacaktır.

1.3.1. Katılım

Güçlendirme kavramı ile katılım arasındaki benzerlik bu kavramların aynı anlamda kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Katılım, çalışanların içinde buldukları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümünde fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 397).

Yapılan araştırmalar, iş görenlerin büyük bir çoğunluğunun organizasyon performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir. Fakat bu noktada, bürokrasinin azaltılması ve çalışanlara inisiyatif hakkı verilmesi gerekir.

Kararlara katılım, personelin karar verme sürecinde aktif rol almasını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, karar kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır. Yönetime katılmanın üç önemli özelliği vardır.

Bunlardan birincisi; bir örgütün alt yönetim kademelerinin ya da işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusunda kararlara katılmaları, ikincisi; katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise; yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, başka bir deyimle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır (Eren, 1998: 315-317).

Katılımın artması ile çalışanların güdülenmesi, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı ve işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. Güçlendirme bir boyutu itibariyle, çalışanların daha çok katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır (Koçel, 2005: 337).

Katılım, problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında çalışanların etkinliğini artırması ve örgütte demokratik bir ortam yaratması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkan verildiği ölçüde süreçlere katılınması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımıda çalışanlar karar süreçlerine belirli ölçüde ve imkân verildiği sürece katılırken, güçlendirmede çalışanlar devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler. Çünkü güçlendirmede kararları alan kişi, fiilen işi yapan işgören olduğu için zaten sürekli karar sürecinin içindedir (Çöl, 2004: 15).

İki kavramın birbirinden farklılığı nihai kararların verilmesinde ortaya çıkmaktadır. Katılımda nihai kararlar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede ise işgören üst kademenin onayına ihtiyaç duymaksızın işi ile ilgili kararları almakta ve uygulamaktadır (Wilkinson, 1998: 45). Katılımda kalite çemberleri yoluyla problemleri

çözme ve kararlara katılma fırsatı verilirken güçlendirmede; üst yönetimin gerçekleştirdiği problem çözme ve karar verme süreçleri yöneticiler ve çalışanlar tarafından birlikte yapılır.

Sonuçta katılım ve güçlendirme arasındaki ilişki küme-alküme ilişkisi içerisinde incelenebilecektir. Güçlendirme katılımı kapsayarak küme, katılım ise güçlendirmeyi kapsamadığından altküme olarak nitelendirilebilecektir.

1.3.2. Yetki Devri

Yetki devri ile personel güçlendirme kavramları birbirine çok benzetilen, karıştırılan ve bir o kadar da birbirinden farklı özellikleri bulunan kavramlardır. Yetki devri kavramını düşünürler şu şekilde tanımlamışlardır: Yetki devri, üst kademedeki bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına vermesi ve devredilen işle ilgili son yetki ve sorumluluğun yine üst yönetimde kalmasıdır (Şahin, 2007: 5).

Operasyonel veya yönetsel karakterde bir ya da birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir veya birkaç asta verilmesidir (Wells, 1993: 12). Yetki devrinde yönetici kendi yetkisinin bir bölümünü astlara vermektedir. Yetkinin bir bölümünü devretmek ondan vazgeçmek anlamına gelmemektedir. Temel yetkiler yine üstte olup, astların sahip olduğu yetki belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür (Can, 1997: 121; Çöl, 2004: 13).

Personel güçlendirmede yetkinin devredildiği personelin aynı zamanda eğitim görmesi ve kendisini geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu durumda verilen yetkilerin daha etkin bir şekilde kullanılması mümkün olmaktadır (Margulies and Kleiner, 1995: 13; Şahin, 2007: 5-6). Personel güçlendirmede bir devir teslim yoktur ve tüm kademelerdeki personel için uygulanabilmektedir.

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar altında astına devretmesidir. Ancak, yönetici gerekli gördüğünde bu hakkı tekrar geri alabilir. Yetki devrinde, yönetici işin sonunda hâlâ sorumlu kişidir. Yetki devri yöneticinin gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir. Güçlendirme kavramı ise, işi yapan kişinin, bu alanda uzman olduğu anlayışına dayanmaktadır. Kişi bu alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Yetki zaten işi yapmakta olan kişisindedir (Çuhadar, 2005: 4).

Yetki devrinde üst kademedeki yöneticinin yetkiyi devrettikten sonra işle alakalı tüm yapılacakları çalışanlara öğrettikten sonra, iş bitiminde sonucu kontrol etmekten sorumlu olması anlayışı yatmakta iken personel güçlendirmede kontrol anlayışı yoktur. Çünkü güçlendirilmiş personel üst düzey yöneticilere kıyasla o işi daha iyi bildiği için kontrol edilmesine gerek yoktur.

Bu tanımlamaya benzer başka bir tanımlamayı ise Koçel yapmıştır. 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: 415-416). Güçlendirilmiş personel işle ilgili tüm detayların uzmanı olduğu için doğacak sorumlulukta kendisini bağlayacak, üstleri de yetki devrindeki durumun tersine bu sorumluluğa paydaş olmayacaktır.

Personel güçlendirmenin gerçek anlamada uygulanabilmesi için, personelin verilen yetki devrinden sonra oluşan görev ve sorumlulukları nasıl algıladığını bilmesi ve kendisini güçlendirilmiş hissetmesi gerekmektedir.

1.3.3. Motivasyon

Motivasyon "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmaları" şeklinde tanımlanabilir.

Motivasyon, insanların ortak amaçlar için maddi ve manevi güçlerinin harekete geçirilmesidir (Öztekin, 2002: 116). Eren'e göre motivasyon "bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001: 492).

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

Motivasyonun iki farklı boyutu vardır. Biri yöneticiler açısından "çalışanların daha iyi, verimli ve etkin çalışmasının sağlanması", bir de çalışanlar açısından "işini severek, isteyerek, en iyi şekilde yapılmasının sağlanması". Aslında hepsinin de amacı aynıdır. Motivasyon çalışanların etkin, verimli çalışması ve işini yaparken mutlu olmasını sağlamaktadır.

Personeli motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin gibi özendirme araçları insanları motive edebilmektedir (Eren, 2001: 507–517).

Güçlendirme, personeli motive etmekte kullanılan bir araç olması nedeniyle uygulanış ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirdiği gibi, örgütün yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutlarıyla "güçlendirilmiş bir personeli hazmedebilecek" duruma getirilmesi de gerekmektedir. Bu iki kavram hareket noktaları bakımından da farklılık göstermektedirler. Esas amacı, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmek olan motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken, cevap aradığı soru "personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletmenin yararına olacak şekilde davranınsın?" sorusudur. Oysa güçlendirme hareket noktası personelin kendini yetiştirme ve geliştirme, cevap aradığı soru ise, işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğidir (Dalay ve diğ., 2002: 220-221).

Motivasyon teorileri kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken, güçlendirme

çalışanların kendisini yetiştirme, geliştirme, işinde başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Doğan, 2003: 13).

Özetle motivasyon kavramı, çalışanın kapasitesinden olabildiğince yararlanabilmek için yöneticilerin bunu bir araç olarak kullanması olarak tanımlanırken, personel güçlendirme ise güçlendirme çabaları ile personelin kendi kapasitesinin artması ve doğrudan iş süreçlerine aktarılması şeklinde açıklanabilir.

1.3.4. İş Zenginleştirme

Personel güçlendirme ile ilgili benzer kavramlardan son olarak iş zenginleştirme kavramı ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır. Herzberg'e göre organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Organizasyonda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir (<http://sozluk.sourtimes.org/show.asp?t=is+zenginlestirme>).

İş zenginleştirme, personelin işi üzerinde karar vermesi ve kontrolünün artırılması üzerine odaklanmıştır (Honold, 1997: 203). Bu odaklanma çalışanların iş üzerindeki kontrol yetkisinin artırılması ve kendi istedikleri çalışma yöntem ve araçlarını

kullanma özgürlüklerinin sağlanmasıdır. İşte motivasyonu sağlamak için etkin bir yöntemdir.

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. Güçlendirmede, personelin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirmede ise kişilerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanılmaktadır.

Güçlendirmede personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, personel kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir (Spreitzer, 1995: 484-485; Çöl, 2004: 17).

İşin zenginleştirilmesi sonucu görev ve sorumluluklarının artması nedeni ile personel, kendini ve çalıştığı örgütünü daha anlamlı bulacak, işini değerli kılacaktır. Kendini değerli gören personel iş hayatındaki monotonluğu bir kenara bırakarak görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde kendini daha güçlü hissedecektir.

1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE TEMEL UNSURLAR

Ettore, personel güçlendirme ile ilgili unsurları; güç paylaşımı, daha az işten çıkarma, organizasyonel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme (coaching), her düzeyde yeniliklere açık olma olarak sıralamıştır (Ettore, 1997: 3; Çavuş, 2008: 1290).

Bir örgütte personel güçlendirme anlayışının örgüt kültürüne yerleştirilebilmesi için, örgüt bireylerinin güçlendirilmesinde bir takım temel unsurlar mevcuttur (Doğan, 2003: 23). Bunlar:

- Katılım ve karar verme yetkisi,
- Yenilik,
- Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılabilmesi,
- Sorumluluk,
- Ortak hedeflere yönelme,
- Çalışanları toplum önünde övme,
- Çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama,
- Yeterlilik ve yetenekleri geliştirme,
- Açık bir iletişim ortamı,
- Performans ile ilgili geri bildirim yapma,
- Çalışma ortamında esneklik,
- Kaynaklara ulaşılabilirlik,
- Takım çalışması.

1.4.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Örgütte takımı oluşturan üyelerin karar verme yetkisine sahip olması demek; karar verirken yöneticinin onayını almasına gerek duymaması ve alınacak kararın reddedilmesinin söz konusu olmaması gerekmektedir. Karar verme yetkisi ile güçlendirilmiş takım üyeleri aşağıdaki konularda karar alma yetkisine sahiptirler (Doğan, 2003: 23):

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipman seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması,
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite veya zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,
- Müşterilerle düzenli geri bildirim ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- Kalite problemleri görülmesi durumunda üretimin derhal kesilmesi,
- Çalışmalara yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi,
- Devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,

- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin tespit edilmesi.

Karar verme yetkisi ile bürokrasinin azaltılması ve çalışanlara inisiyatif verilmesi üst yöneticilerin bu konuda isteksiz davranması personel güçlendirme çabalarına engel olan bir sorun olarak belirmektedir. Personel güçlendirme konusunda istekli olan yöneticiler örgütlerinde karar verme sürecine dahil ettikleri personelleri sayesinde yönetime katılımları sağlanmış olacak, verimlilik ve performansları artacaktır.

1.4.2. Yenilik

Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimcilik temel boyutlardır. Yenilik hem etkilenme hem de tepki gösterme sonucu oluşabilir. Yenilik eğer olanakların ve isteklerin değerlendirilmesinden kaynaklanıyorsa etkilenme vardır, baskı ve tehditlerden kaynaklanıyorsa tepkisel bir oluşumdur (Akal, 1992: 31-32).

Güçlendirme, yenilik faaliyetlerinin teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının iş başındaki personel tarafından yapıldığı görülmektedir. Personel güçlendirme anlayışı işletmede yenilik çalışmalarını artırır. Çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahip olduğu için birçok yenilik örgüte kazandırılır.

1.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgi güçtür. Gücü elinde tutanlar bunu kullandıkları ölçüde başarılıdırlar. Örgütleri yükselten, onları durağanlıktan ve monotonluktan kurtaran bilginin dolaşımı, başarıyı arayan yöneticiler için mihenk taşıdır. Bilginin dolaşımı ve paylaşımının insani ve ekonomik kalkınmanın, dolayısıyla da personel güçlendirmenin temel dinamiği haline gelmesi bilginin ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir.

Bilgi ve iletişim personel güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan unsurlardır. Bilginin olmaması durumunda çalışanlar faaliyetlerinin sonuçlarını ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Çalışanlar işletme içinde rüzgârın nereden geldiğini bilmek istemektedirler. Eğer çalışanlara bilgiler doğru olarak gelirse, onlar kafalarındaki soru işaretlerini kaldırabileceklerdir (Doğan, 2003: 25).

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilgi, üst kademelerin kontrolünde olup alt kademelere kadar ulaşması üst kademelerin onayına bağlıdır. Günümüz rekabet ortamında müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği bilginin her kademedeki kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Bilgi, üst kademelerin kontrolündeki bir güç aracı olmaktan çıkarılarak, paylaşılan bir değer olarak görülmelidir.

Lawler güçlendirmenin başarılı olabilmesi için hayati öneme sahip iki tür bilgiden söz etmiştir. Bunlardan birincisi performans hakkındaki bilgi, ikincisi ise örgüt misyonu hakkındaki stratejik bilgidir. Performans hakkında bilgiye ulaşabilen işgörenler, gelecekte performanslarını sürdürmek veya geliştirmek konusunda alacakları kararları

belirlemek için örgütün ne derece iyi çalıştığını bilme ihtiyacı duyarlar. Misyon hakkındaki bilgi ise, işgörende amaç ve anlam duygusunun oluşmasına yardımcı olduğu ve bireyin örgüt amaçları ve misyonu doğrultusunda karar alma yeteneklerini geliştirdiği için güçlendirmenin varlığında önemli bir etkiye sahiptir (Spreitzer, 1995: 1447).

Bilginin paylaşılabılır olması ve bilgiye erişimdeki esneklik bir örgüt içerisinde ne kadar yüksek olursa personel güçlendirmenin başarı derecesi de o kadar güçlü olur. Çünkü bilgi ile güçlendirilmiş örgüt çalışanlarını etkin ve verimli uğraşları onların kapasitesini artıracak bu da örgütsel başarıyı doğrudan etkileyecek ve bilginin değerini ortaya koyacaktır.

1.4.4. Sorumluluk

Yetki kavramı ile birlikte anlam bulan sorumluluk, personel güçlendirme çalışmalarında üzerinde durulan bir kavramdır. Personele güçlendirmenin başarıya ulaşması için verilen yetki ile beraber sorumluluğun da verilmesi gerekmektedir.

Sorumluluk kavramı burada işletmede bana/bize güvenebilirsiniz bakış açısının yerleştirilmesi anlamındadır. Güçlendirilen takımlar, işletmenin yaşamını devam ettirirken üstün performans için gerekli olan seçkin hizmeti sağlamaya olanak tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu tür sorumluluk örgütün değişimi, örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır. Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadır. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa

dönemde değerlendirmek değildir. Bunun yerine amaç, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Doğan, 2003: 27).

Her kademeye işleri yaparken yetki verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Personelde sorumluluk duygusunun artırılması diğer personele karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir. Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır.

Örgütlerin özellikle alt kademelerinde genel bir şikâyet vardır; “Yapma yetkim yok...” ve bu konuda öne sürülen yaygın bir mazerette; “o benim sorumluluğum değil” dir. Bu yüzden yetki ve sorumluluk bu şekilde elden ele geçmektedir. Bu noktada yetki, sorumluluk ve güçlendirmenin yeniden tanımlanması uygun olacaktır:

Yetki: Kendi girişimlerimiz ile bir şeyi yapma kabiliyetidir. Diğer bir ifade ile kararları kendiniz verirsiniz.

Sorumluluk: Kendi kararınız sonucunda ortaya çıkan, kendiniz ya da başkaları tarafından üstlenilen işler için sorumlu olma anlamına gelmektedir.

Güçlendirme: Yetki ve sorumluluğun, işin üstlenildiği örgüt kademelerine yayılması anlamına gelir. (Şahin, 2007: 37).

1.4.5. Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirmede ortak hedeflere yönelme; çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı etrafında kaynaştırır, kuruma bütünlük kazandırır, etkinliği ve verimliliği sağlayan harcı oluşturur. Kurumun dış dünyayla ilişkilerinde tutarlılık, açıklık ve güven sağlar. Şirket stratejilerinin ve projelerin başarısı olumlu kurum kültürüne bağlıdır. Güçlendirilmiş personelin aynı ortak hedef ve doğrultular üzerinde birleşmesi onlara bir ekip olma özelliği kazandırır.

Güçlendirilmiş personele sahip şirketlerde çalışanlar "iş yapmaktan" aynı şeyi anlar, enerjilerini kişilere değil işlere odaklar, sözlü ve sözsüz davranışlara benzer anlamları yükler, kurum hedeflerini ortak amaç bilir, neyi nasıl yapacakları konusunda ortak bir hareket tarzı benimser.

1.4.6. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Birçok örgütlerde ilan panolarına asılan ayın personeli, en iyi personeli gibi afişlerde boy gösteren örgüt çalışanlarının toplum önünde övülmeleri en büyük örneklerden birisidir. Çalışanları toplum önünde övme ve yüceltme, personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. İşletmenin veya patronun güvenini vurgulayan en önemli şeyin ne olduğu çalışanlara sorulduğunda, cevap para yerine övme, tanınma ve ödüllendirme olmuştur. 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 övülmeyi ister. Övgü

bireylerin kendilerine olan güvenlerini de arttıracaktır. Dolayısıyla, personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri de, çalışanları meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmektir (Doğan, 2003: 28).

Toplum önünde başarısı nedeni ile sıyrılan birey bulunduğu ortamda oluşturduğu katma değeri görür ve daha çok çalışır. Daha çok çalışan birey artık layık olduğu övülmeyi, sevmeyi ve ilgi görmeyi başarısının hediyesi olarak görmeye başlar.

1.4.7. İşgören Arasındaki Güven

Kendine güvenmenin, güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin ne ölçüde karmaşık olduğu gerçeği, bir örgütte bu güven ortamı oluşturulurken ortaya çıkmaktadır.

İş hayatında yöneticilerin geliştirmesi gereken temel yetkinlikler arasında yer alan yönlendirme, liderlik ve yetkilendirme gibi özellikler, bütünüyle güven temeli üzerine oturur. Çağdaş yönetici yetkinliklerine sahip olmayan yöneticiler, otoritelerini güce dayandırarak yönetme eğilimindedir. Bu durum da güven duygusu, karşılıklı olarak azalır; birçok durumda da bütünüyle ortadan kalkar (Baltaş, 2000: 61).

Karşılıklı güven personel güçlendirmede çok önemli bir öğedir. Günümüzdeki işletmelerde yönetime güven, çalışanların performansı, işletmeye olan bağlılığı ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tyler ve DeGoey'e göre yöneticiler, ana bilgileri paylaşma veya paylaşmama konusundaki tutumları ile işletmede

güvenin oluşturulmasında önemli bir role sahiptirler. İşletme içerisinde güvenin derecesi, yönetimin felsefesine, örgütsel yapı ve faaliyetlere ve çalışanların beklentileri konusundaki anlaşmaya bağlıdır. Gilbert ve Tang, örgütsel güven ve örgütsel iletişimin durumu ve doğası arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulmuştur. Onlar, resmi fakat daha da önemlisi gayri resmi yoldan örgütsel iletişim kanallarına girmenin örgütsel güveni arttıracığını da iddia etmişlerdir (Doğan, 2003: 29).

Güven hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir. Çünkü yüksek güven duygusu her türden sosyal ilişkide kendini gösterecektir. Bunun tersine birbirine güvenmeyen insanların oluşturduğu örgütler formal kurallar ve düzenlemeler sistemi şeklinde olacaktır. Hatta bazı durumlarda, sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaktır. Toplumda güvenin yerini alan bu yasal mekanizma, ekonomistlerin “işlem maliyeti” diye adlandırdıkları unsuru kapsar. Diğer bir deyişle toplumdaki yaygın güvensizlik bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenir (Fukuyama, 1998: 37).

Personel güçlendirme çalışmalarının bir örgütteki varlığından söz edebilmek için o örgütte güven ortamının oturmuş olması gerekmektedir. Çünkü güven ortamının olmadığı bir ortamda personel güçlendirmenin temel unsurlarının hepsi gereksiz kalır. İşveren bu ortamının oluşması için çalışanına güven aşılacak, kendisinin onların hataları

karşısında bile arkasında olduğunu hissettirecektir. Bu şekilde güven aşılanan personel yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken yanlış yapma riskinden duyacağı isteksizlik yerine, duyulan güven sayesinde daha motive edilmiş bir şekilde işine sarılacaktır.

1.4.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Yeterlilik, hayatta başarılı olabilmek ve iş faaliyetlerini icra edebilmek için gerekli olan yetenek, bilgi ve becerilerin toplamıdır. Personel güçlendirmeyi uygulayabilmek için çalışanların yeterli ve yetenekli olmaları gerekmektedir. Yeterlilik, iş ya da görevle ilgili özel bilgilerin geliştirilmesinin çok ötesindedir. İşle ilgili işlevsel yeteneklerin yanında, bireyin örgüt veya takıma katkı sağlayacak bireysel özelliklere sahip olmasını ve dahası irade konularını da ifade etmektedir.

Güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri, takım çalışmasının içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmeli, müşterileri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidirler. Bunların hepsini gerçekleştirme, takım oluşturan bireylerin doğası ve sağlam bir iradenin yanı sıra çok miktarda yetenek gerektirmektedir. Yeni düşüncelere açık olma, başkalarının ihtiyaçlarını dinlemeyi, onların fikirlerine değer vermeyi ve sürekli öğrenmeye istekli olmayı beraberinde getirmektedir (Doğan, 2003: 30-31).

Personel güçlendirme çabalarında çalışanların bilgi, yetenek ve uzmanlıklarının geliştirilmesi için işverenlerin yatırım yapmaları gerekmektedir. İşgörenin sahip olduğu

yeterliliğin farkına varılıp, onun bu yeterliliğini geliştirmek için güçlendirme çabaları yapılmalıdır.

1.4.9. Personelin Eğitimi

Eğitim, çalışanlara işlerini yapabilmeleri için gerekli olan bilgi ve beceriyi vermeyi içerir. Ayrıca eğitim, verilen iş için gerekli bilgi ve becerinin aktarılmasına dayanır. “Geliştirme” ise daha çok, çalışanları gelecekteki görevlere veya yeni deneyimlere hazırlamaya yöneliktir (Hançer, 2004: 79).

Çalışana eğitim verilmeden ve hiçbir hazırlık yapılmadan yetki ve sorumluluğun verilmesi, kişinin 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 and Kleiner, 1995: 12-18)

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 and Richards, 1996: 26-29).

Günümüzde işgörenlerin el ve kol güçlerini değil, bilgi ve becerilerini kullanmaya daha fazla ihtiyaçları olması eğitimin önemini arttırmaktadır. Özellikle rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, teknolojik gelişmelere paralel olarak işgücünün nitelik sorununun çözümü önemini korumaktadır.

İşgörenlerin eğitim ve geliştirmeye açık bir yapıda olması da güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. İşgörenleri, güçlendirme uygulamalarıyla hedeflenen seviyeye ulaştırmak için onlara eğitim ve geliştirme imkânları sunulmalıdır. Ancak güçlendirmeden sonuç alabilmek için çalışanların olayları yönlendirebileceklerine inanmaları, değişime açık olmaları, katılıma, paylaşmaya, işbirliğine hazır olmaları, gerekli yeteneğe, yeterlilik ve önemlilik duygularına sahip olmaları gerekmektedir (Ceylan, 2002: 117).

Personel güçlendirmede gücün yayılmasının anlamı, insanların öncelikle bu yeni tanıma ilişkin eğitilmesidir (Doğan, 2003: 31-32). Personel güçlendirme muğlak bir şekilde eğitimle bağlantılıdır. Eğitim personel güçlendirmenin çok önemli bir parçasıdır. Personel güçlendirmede eğitimin bir şeye çare bulmaktan çok daha fazla anlamı vardır; o insanları işbirliği ve yüksek performans düzeylerine ulaşmaya hazırlamaktır.

Güçlendirilmiş işgörenler yaptıkları işin sahibi olduklarına ve sürekli gelişme göstermeleri gerektiğine inanırlar. Böylece, personel güçlendirme işverenlerin işgörenlerinin performans kalitesini, işleri hakkında karar verme, yeni fikirleri uygulama veya şimdiki işlerini yapma yollarını değiştirip iyileştirme yolu ile değerlendirmelerini

sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme ile desteklenen takım çalışmaları, işgörenlerin problem çözme etkinliğini artırmakta, kişiler birey ve işgörenler olarak kendilerini değerli hissetmektedirler (Doğan, 2003: 32-33).

1.4.10. Örgütte Açık Bir İletişim Ortamı

Örgütsel ortamda açık bir iletişimin varlığı bilginin serbestçe dolaşımı ile mümkündür. Bilginin dolaşımı, çalışanların istenilen düzeyde iletişim imkanına sahip olması ile sağlanabilir. Yönetici; işgörenlerinin işletme hedef, amaç, plan ve yönetimlerini bildiğinden emin olmalıdır. Söz konusu amaç, plan v.b. konularda meydana gelen değişiklikler işgörenlerle zamanında paylaşılmalıdır. Yönetici, periyodik toplantılarla, işletme çalışanlarının her türlü değişiklikten haberdar olduğundan emin olmalıdır. Personelin güçlendirilmesi, ancak bu süreci destekleyici bir iletişim ortamı oluşturmakla sağlanabilecektir (Doğan, 2003: 33).

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

Örgüt içinde yönetim kademesinde bulunanlar iletişim ortamının oluşturulmasında büyük bir paya sahiptirler. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş

hissetmeleri, üst pozisyonda görev alanların açık bir iletişim ortamı yaratıp, astlarını desteklemelerine bağlıdır (Emet, 2006: 20).

Örgütte çalışanların güçlü iletişim kurma yeteneklerine sahip olmaları, kendilerini istedikleri anda ifade edebilmeleri güçlendirilmiş bir personelin özellikleri arasındadır. İyi bir iletişim yeteneğine sahip personel, iletişim ortamının oluşmasında yalnızca kendi yeteneği ile bu ortamı oluşturamaz. Bunun için çevresindeki çalışanlar da iyi iletişim kurma, iyi bir dinleyici olma ve iletişim kurduğu kişinin fikirlerine değer verme becerilerine sahip olmalıdır. İletişim ortamının varlığı güçlendirme çabalarının kişilere aktarılmasında büyük rol oynamaktadır.

1.4.11. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma

Geri bildirim kişiler arası iletişimde verilen herhangi bir mesajın, mesajı alan kişi tarafından belli bir biçimde algılanmasından sonra ortaya çıkan olumlu yada olumsuz tepkidir (www.ctf.edu.tr/farma/tfd/RFTizmir_07_geribildirim_goksel.pdf). İletişimlerde verici kişinin en çok ilgilendiği konu geri bildirimdir. Mesajın alıcıda yarattığı etki ve alıcının iletişime katılarak aldığı yer ancak geri bildirimlerle açıklık kazanır. En hızlı geri bildirim yüz yüze iletişimde olur ([http://sozluk.sourtimes.orgmshow .asp?t =geri % 20 bildirim](http://sozluk.sourtimes.orgmshow.asp?t=geri%20bildirim)).

Alınan kararın temelinde yatan beklentilerin gerçek hayatta gerçekleşip gerçekleşmediğinin sürekli test edilmesini sağlamak için o kararda enformasyon gözetimi ve raporlaması da yer almalıdır. Kararlar insanlar tarafından alınır. İnsanlar yanılabilirler;

en azından, yaptıkları işler uzun süre kalıcı olmaz. En iyi kararların bile yanlış olma olasılığı yüksektir. En etkin karar bile sonuçta eskiyip işe yaramaz hale gelir. Bütün bunlar için elbette herhangi bir belgelendirmeye gerek yoktur. Her yönetici aldığı karara ilişkin gözetim ve raporların, rakamların ve incelemelerin o kararda yer almasına her zaman özen gösterir (Kardam, 2001: 26).

Personelin gelişmesi, işinin amacını anlaması ve kendine güvenmesi için geri bildirim bilgileri gereklidir. Buna ek olarak geri bildirim personelin örgüt ikliminde kendisini güvende hissetmesi, başarması için desteklendiği ve çabasının takdir edildiğini hissettirir.

Personel güçlendirmede, yönetici, çalışanların performansını ölçmek için standartlar geliştirmelidir. Performans üzerinde geribildirim yapmak, yöneticiye çalışanlarının iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir. Bu şekilde bir geri bildirim, çalışanların motivasyonunu arttıracak ve çalışanlar eğer belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirlerse, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerini hissedeceklerdir (Doğan, 2003: 23).

1.4.12. Örgütsel Ortamda Esneklik

Çağımızın en büyük özelliği sürekli olarak değişen, yenilenen dünü bugünden çok daha eski olan bir zaman çizgisinde akıp gitmesidir. 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.

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.

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Bu da, çalışanların çalışma hayatı kalitesinin iyileştirilmesi, kararlarını kendileri verebilme yeteneklerinin artırılmasıdır. Böylece, güçlendirilmiş çalışanlar şunları yapabilme yeteneğine sahip olarak esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir (Doğan, 2003: 34):

- İş dışında kendine boş zaman yaratabilmek,
- İşlerin günlük düzenini etkileyebilmek ve değiştirebilmek,
- Kendi yaptığı işi değiştirebilmek,
- Çalışma biriminden ayrılabilme.

Esnek çalışmayla ilgili iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan birincisi; esnek çalışmayı, çalışanların yararına olarak değerlendirmek ve çalışanların iş yaşamını kendi yaşamlarına uydurmak için başvurdukları çalışma biçimleri olarak ele

almaktadır. İkinci yaklaşım ise; esnek çalışmayı işverenler açısından değerlendirmekte ve bazı işverenlerin işyerlerinde, gerek sayısal gerekse yapısal anlamda istihdam esnekliğini aradıklarını göstermektedir. Bu iki yaklaşım sanayileşmiş ve gelişimini tamamlamış olan ülkelerde işverenler açısından hiç de gerçekçi sonuçlar vermemektedir. Genel perspektifte, işverenler esnekliği ve esnek çalışmayı “deregülasyon” (kuralsızlaştırma, düzenleyiciliğe son verilmesi) kavramıyla eş değer tutmakta ve standart çalışan işçilerin kazanılmış haklarından kurtulmalarının bir yolu olarak görmektedirler (Erdoğan, 1994: 324).

Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, onlara gerekli yeteneklerin kazandırılması, eğitim verilerek cesaretlendirilmeleri ve iş ortamında esnek olabilmelerine bağlıdır. Güçlendirme çabaları ile örgütsel ortamdaki katılımın nasıl esnek bir ortama dönüştüğü Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. Kontrol ve Güçlendirmenin Örgütsel Ortamda Karşılaştırılması

Yönetilen İşgücü	Güçlendirilmiş İşgücü
Denetim	Özgür Hareket
Hiyerarşi	Demokrasi
Babacı Yaklaşım (Paternalistic)	Girişimci (Entrepreneurial)
Katılık	Esneklik
İçe Odaklı	Müşteri odaklı

(Kaynak: Cook, S. (1994) The Cultural Implications of Empowerment, p. 10)

1.4.13. Örgütsel Kaynaklara Ulaşabilirlik

Örgüt içinde kişinin kıt ve önemli örgütsel kaynaklar üzerinde kontrol yetkisi varsa, bu gücü doğurur. Bu güç temelinde herhangi bir ödül veya yaptırım yoktur. Otoriteye ihtiyaç da yoktur. Bu tür güç, kaynaklar elde buldukça gittikçe artar (www.hunersencan.com/yonetim/orgutsel_guc.doc).

Pek çok işletmede kaynaklara ulaşılabilirlik, üst yönetimde yer alan personel tarafından kontrol edilmektedir. Eğer personeli güçlendirme başarılı bir şekilde uygulandıysa, bu kontroller kalkacak ve kaynaklar güçlendirilmiş personelin kontrolüne geçecektir. Kaynaklar; parasal fonlar, personeli desteklemeye yönelik kaynaklar veya uzman kişiler olabilecektir (Doğan, 2003: 35).

1.4.14. Takım Çalışması

Örgütlerin başarı düzeylerini artırmak ve bunu devam ettirebilmek maksadıyla başvurdukları yöntemlerden biri de gerek üst, gerekse alt kademelerde çok işlevli takımlar kurmaktır. Takım kurma; belirli hedeflere ulaşmak için birbirlerine karşı sorumluluk hisseden az sayıda kişinin ortak bir amaç etrafında toplanmasıdır. Takım çalışması, çalışanların kendilerini geliştirerek, kendi yaptıkları işlere ilişkin kararları alabilmeleri ve kendi amaçlarını belirleyebilme esasına dayanır. Takım temeline dayanan bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, performansın üst yönetim yerine işgörenlerce

izlenmesi, bilginin paylaşılması ve yöneticilerin kontrolden ziyade, koçluk rolünü üstlenmeleri gerekmektedir (Ataman, 2001: 351).

Takım çalışması, personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyumun en önemli ögesidir. Çünkü takım çalışmasının; işletme problemlerini doğru bir şekilde teşhis etmek, bu problemlere doğru çözümler bulmak, çalışanları aktif olarak yönetime dahil etmek, bu şekilde de yenilik ve yaratıcılığı ortaya çıkarmak gibi önemli katkıları bulunmaktadır

Yöneticiler; personel güçlendirmede takımlar oluşturmalı, takımları kullanmalı ve bu takımların üyelerine örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidirler. Bunu yapmak, işletmeler için geleneksel yapılarını geniş fonksiyonel faaliyetlere uyum sağlama yönünde değiştirmeleri demektir (Doğan, 2003: 35).

Güçlendirme anlayışının temel dayanaklarından birisi olan takım kurma ve geliştirmenin kuruluş aşamaları şöyle sıralanmaktadır (Kinlaw, 1995: 115):

- Fırsatların belirlenmesi,
- Takım anlamının belirlenmesi,
- Takım geliştirmek için örgütsel destek sağlanması,
- Bireylerin takım geliştirmek için gerekli yeteneklerle donatılması.

Örgütlerdeki mevcut çalışma grupları ve bu gruplar arasında iş birliği yapılması takım çalışması için bir fırsat sayılmaktadır. İkinci aşama ise oluşturulacak takımın anlamının belirlenmesidir. Çünkü takım üyelerinin ne yapmayı amaçladıklarını

biliyor olmaları takımın etkinliğini arttırmaktadır. Üçüncü aşama, oluşturulan takımların başarısı için tıpkı güçlendirmede olduğu gibi yönetimin desteğinin alınmasıdır. Üst yönetim bu çalışmalara gerek sözleri ile ve gerekse uygulamalarıyla destek vermelidir. Takım kurma ve geliştirmede son aşama ise, takım üyelerinin ihtiyaç duyacakları becerilerle donatılmasıdır. Bu becerileri üç grupta toplayabiliriz (Kinlaw, 1995: 117):

- Takım üyeliği için gerekli beceriler,
- Takım liderliği için gerekli beceriler ve
- Etkili ve yeterli takım kurmak için gereken beceriler.

Takım üyeliği için gereken beceriler; ilgili olmak, dinlemek, cevap vermek ve değer vermek olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Takım liderliği için gereken beceriler ise önyak olmak, modelleme ve koçluk rolünü üstlenmektir. İyi bir model bulma, rasyonel problem çözme ve iletişim kurma da takım kurma ve geliştirme için gereken beceriler arasında gösterilmektedir. Takım kurma, mevcut çalışma gruplarından takım oluşturma ya da yeni grupları bir takım olarak organize etmenin ötesinde bir anlam taşımaktadır. Şayet örgütlerin etkin özellikleri olsun isteniyorsa, takım çalışması, bireylerin eğitilmesi gibi mikro düzeydeki çalışmaların yanı sıra makro düzeyde örgütsel değişiklikleri de içermelidir (Kinlaw, 1995: 117).

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ

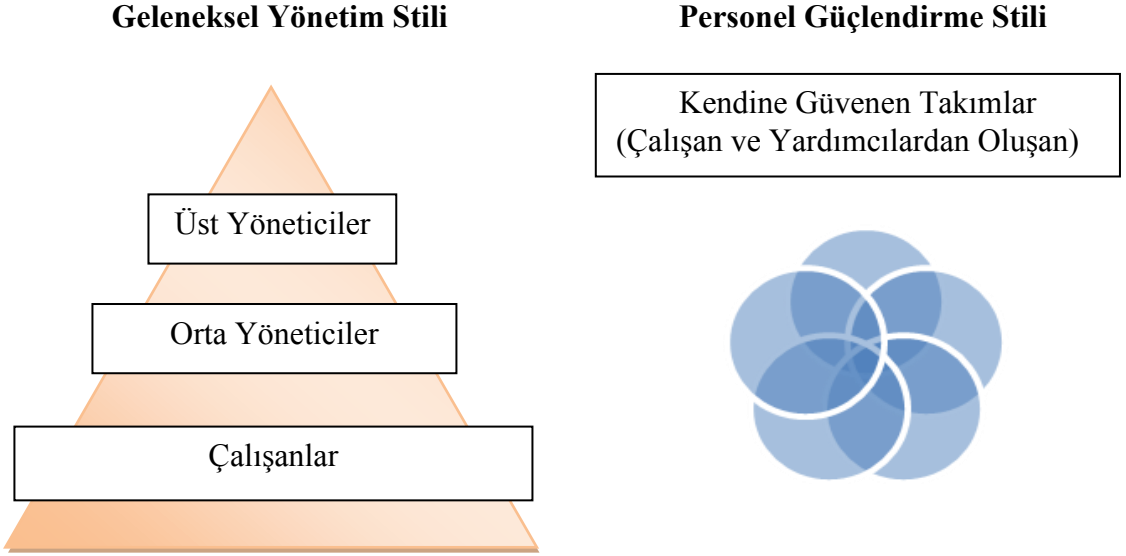
Küreselleşmeyle beraber işletmeler bilgi çağında personel güçlendirme kavramına ilgilerini artırmış, bu ilgi işverenleri işgörenlerin işgücünü, gayretini ve bilgisini nasıl daha fazla etkin ve verimli bir şekilde örgütün gücüne katarım düşüncesine cevap olmuştur.

Çağın işgücü eskiye nazaran iş ortamındaki bürokrasiden, tekdüzelikten ve otoriteden sıyrılmış, katılımcı, değişen ve yeni düşüncelere açık olan bir iş ortamını benimsemişlerdir.

İşte bu durum yukarıda değinildiği üzere hem işgörenin hem de işverenin küreselleşme sonucu örgütsel yapıyı oluşturmadaki mihenk taşı olan personel güçlendirmeyi kurumsal felsefeye dönüştürmesine neden olmuştur.

Drucker, modern örgüt içerisinde bilgi uzmanlıklarının oluşması nedeniyle ast-üst vb. hiyerarşik düzeyler yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaya başladığını ve bu durumun personeli güçlendirme kullanımını zorunlu bir hale getirdiğini belirtmektedir (Drucker, 1992; 95).

Geleneksel yönetimin çalışma hayatında insan ögesine yeterince önem veremediği için ilgi güçlendirme kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Geleneksel yönetim ile güçlendirmenin karşılaştırılması Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Geleneksel Yönetim ile Güçlendirmenin Karşılaştırılması

Kaynak: Cook, S. (1994) The Cultural Implications of Empowerment, p. 10

Güçlendirmeyi seçen örgüt üyelerinden oluşan bir ortamda zaman ve kişisel çabalar aynı amaca odaklanacağı için örgütsel başarı ihtimali artacaktır. Böylece, kişisel bağlılık ve sonuçlara sahip çıkma da gerçekleşecektir. Güçlendirmenin amacı, örgütün misyonu, vizyonu ve stratejileri çerçevesinde kişisel başarıyı sağlamaktır. Ayrıca örgüt ortamı, hareketlerde serbestlik, sorumluluk (personelin kendi davranışlarının sonuçlarını kişisel olarak kabul etmesi) ve işbirliği (diğerlerinin ve kendinin başarı sürecine aynı şekilde katılması) ile desteklenmelidir (Duvall, 1999: 208).

İşletmelerin özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 5; Koçel, 2005: 416):

- İş ortamının küresel hale gelmesi ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve hızlı bir biçimde değişen dış çevre,
- Personelin eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen önemli faktörler arasında görülmesi,
- Klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- Enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler.

Coleman personel güçlendirmeyi ortaya çıkaran nedenleri şu faktörlere bağlamaktadır; küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme sürecinde yatay yapılanma, personelin kapasiteleri ve sosyal sorumluluklarını genişletme ihtiyacı, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın test

edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim birliği ve kurumsal güvenin öneminin artması (Coleman, 1996: 30).

Rekabet ortamında örgütsel başarıya ulaşılmasında insan ögesini arkasına almak isteyen örgütlerin ihtiyacı personel güçlendirme kavramının ortaya çıkması ile karşılanmıştır.

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMA SÜRECİ

Güçlendirme çeşitli yönetim yaklaşımlarının olgunlaştırdığı bir zeminde, bazen o yaklaşımların uzantısı, bazen de onları tamamlayan bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır. Güçlendirme, şartların uygun olup olmamasına göre örgütleri başarılı ya da başarısız sonuçlara götüren, yine aynı şartlara göre uygulanma derecesi ve düzeyini belirleyen yeni bir yönetim anlayışıdır.

Tüm yönetim kavramlarında olduğu gibi güçlendirme kavramında da bir gelişim süreci ve şartların olgunlaşma evresinin yaşanması gerekmektedir. Çünkü, güçlendirme hemen uygulanıp sonuç alınabilecek bir yönetim tekniği değildir. Güçlendirme, birey üzerine odaklanan bir yönetim tekniği olduğu için uygulamadan sonuç almak uzun zaman alacaktır. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için güçlendirmeye neden ihtiyaç duyulduğu, nasıl uygulanabileceği,

uygulamada karşılaşılan sorunlar ve örgüte sağlayacağı yararlar bir arada ele alınarak değerlendirilmelidir (Çöl, 2004: 15).

1.6.1. Güçlendirme İçin Gereken Özellikler

Personel güçlendirmenin uygulanma sürecinde, başarılı olmak ve beklenen yararları elde etmek için üç unsur arasındaki uyum önem kazanmaktadır. Bunlar:

- Örgütsel Özellikler
- Yönetici Özellikleri
- Personel Özellikleri

1.6.1.1. Örgütsel Özellikler

Örgüt unsuru, örgütlerin işleyiş tarzlarının ve yapılarının, personel güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahip olması ile alakalıdır.

Thomas ve Velthouse (1990) örgütsel çevrenin güçlendirme algıları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu, ortaya koydukları teorik güçlendirme modelinde öne sürmüşlerdir. Örgütsel çevrenin, sunduğu fırsatlar veya neden olduğu güçlükleri bireysel algılar ve davranışlar açısından değerlendirmek gerekir. Örneğin aşırı bürokratik ortamlar, işgörenlerde pasif düşünce ve davranışlara yol açarken, güçlendirici bir ortam bireysel

düşünce ve davranışları desteklemektedir. Böyle ortamlardaki işgörenlerin de 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 kullanmalarına ve örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyeceklerini anlamalarına olanak sağlamaktadır (Spreitzer, 1996: 485-486; Çöl, 2004: 27-28).

Örgüt yapısının nasıl olduğu kadar, nasıl olması gerektiği de büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda organizasyonların yapıları ve işleyiş tarzları, güçlendirme sürecinde birtakım etkilere sahiptirler. Bu etkiler aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır (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,
- Çalışanın sadece çalışmalarının değil, tüm kişiliğinin ele alınması,

- Vasıflı işgörenin bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede tutulması.

Önceleri örgütlerde çok az yetki devri ve işgören katılımı bulunmaktaydı. Günümüzde başarılı örgütler takım çalışmasına odaklanan yeni bir yaklaşıma sahiptirler. Bu durum, otoriter hiyerarşideki çok sayıdaki katmanın yerini alan güçlendirilmiş takım oluşumunu ortaya çıkarmaktadır (Nykodym and et al., 1994: 36).

Güçlendirme stratejisi işgörenlerin genel hedefler doğrultusunda bireysel ve takım olarak çalışabilecekleri bir örgüt oluşturmayı amaçlar ve beş noktayı içermektedir. Bunlar vizyon oluşturma, öncelik verme ve en yüksek etkinin muhtemel olduğu yerde faaliyet gösterme, iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler geliştirme, iletişim ağlarını genişletme ve içsel ile dışsal destek grupları kullanma şeklinde sıralanabilmektedir (Güven, 2001: 116).

Örgütsel yapı, bir örgütün amaçlarına ulaşmak için işgörenleri en etkili olacak şekilde nasıl çalışmalarını gerektiği sorunu ile doğrudan bağlantılıdır. Eğer örgütün yapısı, işgörenlerin çalışması için elverişli değilse verimli ve etkili bir çalışmayı zorlaştıracak gibi, başarıyı da engelleyebilecektir. Örgütsel yapıları oluştururken, amaçlar doğrultusunda, belirlenen görevleri yerine getirebilmek için işgörenlerin nasıl gruplandırılacağına ve nasıl bir ortamın hazırlanacağına önem verilmelidir. Örgüt kültürünün en iyi şekilde, tüm işgörene benimsetilebilmesi için en uygun örgütsel ilişkilerin saptanıp, yapıyı buna göre şekillendirmek doğru olacaktır (Şenel, 2006: 202).

Örgütlerin en önemli ögesi orada çalışan, örgütü var eden insanlardır. İşgörenler örgütün hem objesi hem de süjesidir. Örgütün adeta omurgasını oluşturan personelin bilgi, görgü, eğitim, iletişim, motivasyon ve yönetim konusunda güçlü kılınmasının yararı çok büyüktür. Personel güçlendirme bir yönetim kavramı olduğu kadar örgüt ve yönetim geliştirmede de kullanılabilir önemli bir kavram niteliğindedir (Yeniçeri, 2001: 70).

Misyon ve vizyon işletmenin varlık nedenini, neyi başarmayı hedeflediğini, gelecekte nasıl bir yerde olmak istediğini ve oraya nasıl ulaşacağını belirleyen kavramlardır. Diğer bir deyişle bu kavramlar işletmenin görevlerini, bu görevlerin başarılmasında izleyecekleri tutumları ve sonuç olarak ulaşmayı hayal ettikleri yeri tanımlamaktadır. Organizasyonun geleceği için paylaşılan vizyona sahip olmak güçlendirmenin ön şartıdır. Astlar kendilerinden nelerin istendiğini ve niçin istendiğini bilme ihtiyacı duyarlar. Çalışanların tümü kurum ya da bölümün amaçları konusunda net bir düşünceye sahip olduğunda onları koordine etmek ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmak daha kolay olacaktır (Baltaş, 2000: 147).

Güçlendirme uygulamalarında işgörelere destek vermenin birçok yolu vardır. Bunlardan biri de çalışanların ve yöneticilerin birlikte çalışması ve organizasyonun geleceğine katkı sağlayarak psikolojik olarak her iki tarafın da tatmin edilmesidir. Bu anlayışa göre yöneticiler ve işgörelere performanslarının farkına varıldığı, takdir edildiği, gösterdikleri gelişimin ücret ve primlerle ilişkilendirilerek değerlendirildiği bir ortamın

hazırlanması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde suçlayıcı bir tarz yerine, öncelikle başarıya odaklanmak esas olmalıdır (Batlaş, 2000: 150).

Örgüt, güçlendirme yönetiminde taşıdığı sorumluluk ve görevler itibariyle işletme başarısını etkileyen en önemli yapıdır. Uyumlu ve dengeli bir örgütün işletmenin hedeflerine ulaşmasında sağlayacağı katkı kuşkusuz çok önemlidir. Bu nedenle örgüt güçlendirme sürecinde kademeli olarak her aşamada etkin ve belirleyici bir rol oynamaktadır. Personel güçlendirme yönetiminin planlanmasından hedeflerin gerçekleştirilmesine kadar geçen bu süreç içerisinde örgütün önemli bir değişken olarak karar denklemlerinde yer alması başarılı bir yönetimin temel şartlarından biridir.

1.6.1.2. Yönetici Özellikleri

Personelin güçlendirildiği bir çevre oluşturmada öncelikle önemli unsur yöneticilerin liderlik yetenekleridir. Personelin güçlendirildiği bir çevrede liderler, patron gibi davranmazlar. İşin mümkün olan en iyi şekilde yapılabilmesi için tüm engelleri ortadan kaldırmaya çalışırlar. Bunun anlamı, çalışanlara yeterli kaynak sağlamak, onları eğitmek ve onlara koçluk etmektir. Yönetici çalışanlarına bilmeye haklı oldukları her türlü bilgiyi sağlayarak onların adeta yaptıkları bir işin resmini bir bütün olarak görmelerini sağlamalıdır.

Lider/yönetici, çalışanların gönüllü olarak işletmeye bağlılığını sağlamalı ve onlarda güven oluşturmalıdır. Personelin güçlendirildiği bir çevre oluşturmak zaman alıcıdır, hem yönetici hem de çalışanlar için sabır ve direnme gerekmektedir. Fakat elde edilecek kazançlar çok büyüktür ve daha da önemlisi, böyle bir örgüt kültürü işletmeye rakiplerle daha iyi mücadele etme şansı verecektir (Doğan, 2003: 18-19).

Güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için organizasyonların sahip olması gereken özelliklerden biri olan geri beslemeyi işgörenlere sağlayacak olan yöneticilerdir. Geri beslemeyi doğru ve anlaşılır bir biçimde sağlayan yöneticiler işgörenlerin davranışlarında ve aldıkları kararlarda gereken düzeltmeleri yapma imkânını 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; Çöl, 2004: 32). Yöneticiler güçlendirme sürecine sadece şu amaçları gerçekleştirmek maksadıyla müdahale etmelidirler (Honold, 1997: 204; Çöl, 2004: 32):

- Üst yönetimin açık desteğini sağlama,
- Takım ve geçici grup modelleri oluşturma,
- Çevre şartlarına cevap verebilen ve çevreyi izleyen bir strateji geliştirme,
- İşbirliği standartlarının ve işlerin yeniden planlanması,
- İş zenginleştirme uygulamalarına gidilmesi,
- Hataya değil, başarıya odaklı ödül sistemleri geliştirme,
- Ortak amaçları belirleme ve açıklama.

Günümüzde başarılı yöneticiler, personeli güçlendirmenin farklı yollarını araştırmaktadırlar. Personelin iş yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynaklar, otorite ve sorumluluk kendilerine verilir. Personel işin yapılmasının yanında işin yönetilmesini de üstlenir (Walker, 1992: 265). Onlar şunu bilmektedir ki, bireyler kendilerini ne zaman güçlü hissederse, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerinin gereklerine doğru hareket halinde olmaktadır (Akdemir, 1996: 199).

Quinn ve Spreitzer'in araştırmalarına göre; 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 onlarla birlikte çalıştıkları kişiler tarafından daha etkili olarak değerlendirilmektedir. 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 tanımasını nedeni ile beraber çalıştıkları insanlar tarafından daha karizmatik görülmektedirler. Güçlendirilmiş personelin sahip olduğu bu karizma, işletmelerine harekete geçirici bir değişim getirme yeteneklerini de kolaylaştırmaktadır (Quinn and Spreitzer, 1997: 42).

Güçlendirilmiş bir örgütte yöneticilerin, geleneksel bir hiyerarşide kontrol edilen personelden daha fazla sayıda personeli kontrol ettiği ve astlarına önemli ölçüde

karar verme yetkisi devrettiği ifade edilmektedir. Yöneticiler, koç gibi hareket etmekte ve işgörenlerin problemleri çözmesine yardımcı olmaktadır. Sorumluluk devrederek astlarını güçlendiren üstler, onların liderlerinden hoşnut olmalarına ve üstlerini adil görmelerine yardımcı olmaktadır (Güven, 2001; 119).

Personel güçlendirme yönetiminde başarı, yöneticilerin bu konuda ne kadar istekli ve açık olduklarına bağlıdır. Yönetici ilk önce bu başarıyı ortaya çıkaracak örgütsel çevreyi oluşturmalı daha sonraki aşamalarda isteğini ve gücünü kaybetmeden yönetmiş olduğu örgütün en önemli unsuru olan insana uygulamış olduğu güçlendirme çabalarını artırmalı ve en sonunda oluşturmuş olduğu bu sinerji ortamını denetlemeli ve sonuç çıkarmalıdır.

1.6.1.3. Personel Özellikleri

Personel güçlendirmenin uygulanma sürecinde, başarılı olmak ve beklenen yararları elde etmek için değinilen iki unsurdan sonra bu sürecin merkezinde olan personelin özellikleri en temel unsurdur. Çünkü bu süreci algılayıp bu değişimi kabul edecek, kendisini örgütün bir parçası olarak görecektir, gücü kendi iradesinde ve davranışlarında hissedecek olan insandır.

İşgörenlerin eğitim ve geliştirmeye açık bir yapıda olması da güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. İşgörenleri, güçlendirme uygulamalarıyla hedeflenen seviyeye ulaştırmak için onlara eğitim ve geliştirme imkânları

sunulmalıdır. Ancak güçlendirmeden sonuç alabilmek için çalışanların olayları yönlendirebileceklerine inanmaları, değişime açık olmaları, katılıma, paylaşmaya, işbirliğine hazır olmaları, gerekli yeteneğe, yeterlilik ve önemlilik duygularına sahip olmaları gerekmektedir (Ceylan, 2002: 117).

Personel güçlendirme ile kariyer planlaması arasında çok yakın bir ilişki vardır. Personeli güçlendirebilmenin en temel şartlarından birisi de onun kariyerine yönelik yatırım yapmasına imkân tanımaktan geçer. Bu anlamda işgörenlere kendi kariyer planlarını yapması için gerekli araçların sağlanması, onların yükselen beklentilerinin yönetilmesi, objektif olarak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, maliyetler, faydalar ve kalite programlarının değerlendirilmesi gibi hususlara öncelik vermek gerekir (Yeniçeri, 2001: 70).

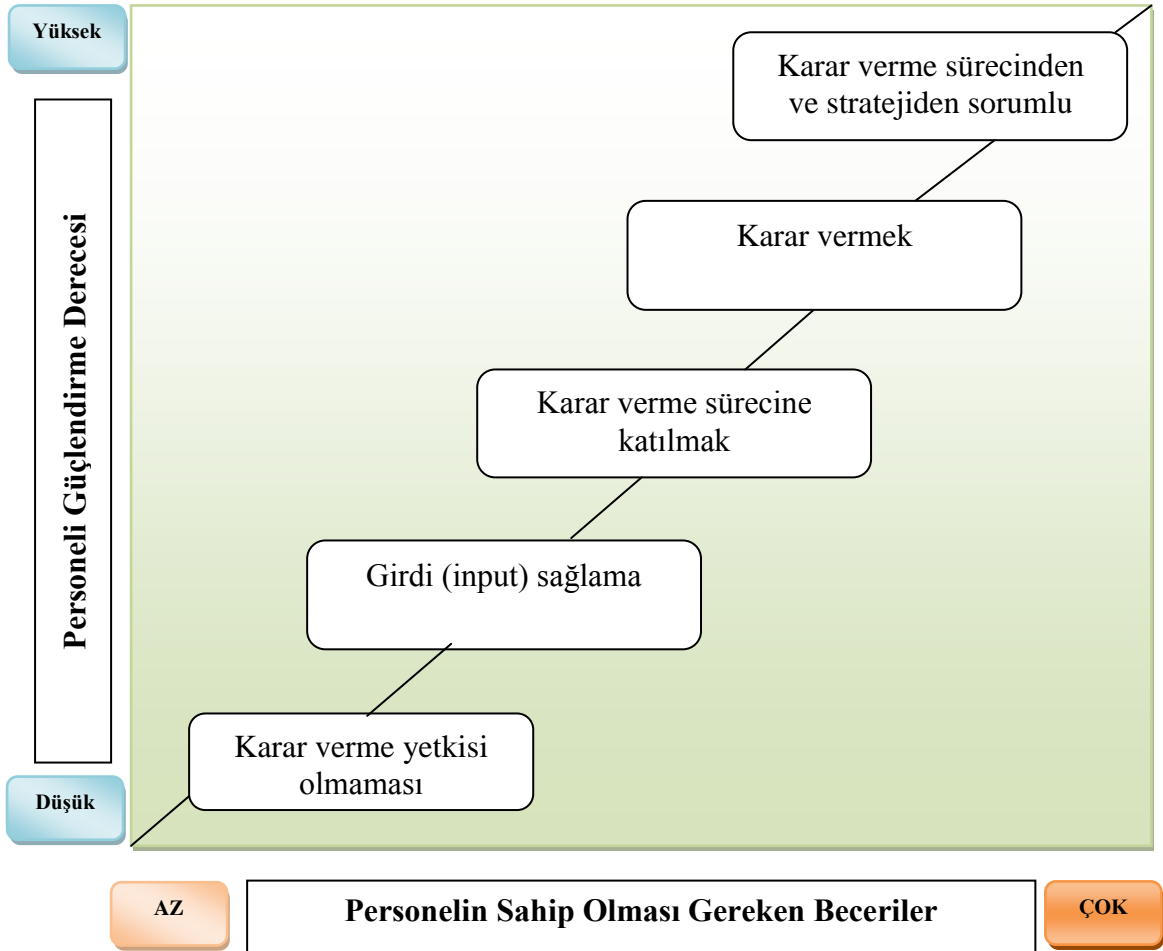
Alt kademedeki işgörenin arzu etmesi durumunda güçlendirme uygulanabilmektedir. Alt kademedeki işgörenin güçlendirmeyi kabul etme derecesini etkilediğine inanılan birçok kişisel ve demografik özellik bulunmaktadır. Bu özellikleri; kontrol merkezi, kıdem, eğitim ve etnik köken şeklinde sıralamak mümkündür (Güven, 2001: 118-119).

Paralize olmak, insanların güçlerinin ellerinden alınmasıdır. Gücü elinden alındığında çalışan; yalnızca kendisine söylenenleri yapması gerektiğini, belirli bir şekilde davranmaya zorlandığını, yetersiz geri bildirim aldığını, kendisinin ve kendisi için önemli olan kişilerin umurunda olmadığını, hiçbir şeyin kontrolünde olmadığını, kendisini işiyle

tanımlayamadığını ve aslında işini pek sevmediğini düşünmeye başlayacaktır (Barutçugil, 2004: 403-405).

Personel güçlendirme derecesini belirlerken “işin içeriği” ve “işin yapısı” belirlenmelidir. İşin içeriği görev ve prosedürleri, işin yapısı ise misyon, amaç, hedef, örgüt yapısı, ödül sistemleri ve işin yapılaş amaçlarını içermektedir. İşin yapısı ve içeriği konusunda güçlendirilen personel örgüt etkinliği konusunda her şeyden sorumlu hale gelir ve karar verme yetkisi tamamen personeldedir (Ford and Fotler, 1995: 27–28).

Personeli güçlendirme dereceleri, Şekil 2’de görüldüğü gibi personelin güçlendirme çabalarından önce kendisini karar verme yetkisinin olmadığı bir durumdan, karar verme ve stratejileri belirleyip sorumlu olması durumuna kadar uzayan bir sürecin içerisinde izlenir. Şekilde ilk önce personelin güçlendirme derecesinin çok az olduğu yerde becerilerinin de çok az olduğu görülmektedir. Bu aşamada personelin karar verme yetkisi yoktur. Güçlendirme çabaları ile birlikte yukarıya doğru eğilimde personelin katılımının arttığı, güçlendirilenin geliştiği ve en uç noktada güçlendirilenin en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Artık bu aşamada personel karar verme ve strateji belirleme özelliklerine sahip bir çalışan haline gelmektedir.



Şekil 2. Personel Güçlendirmenin Derecelendirmesi

(Kaynak: Ford and Footler, 1995, s.27)

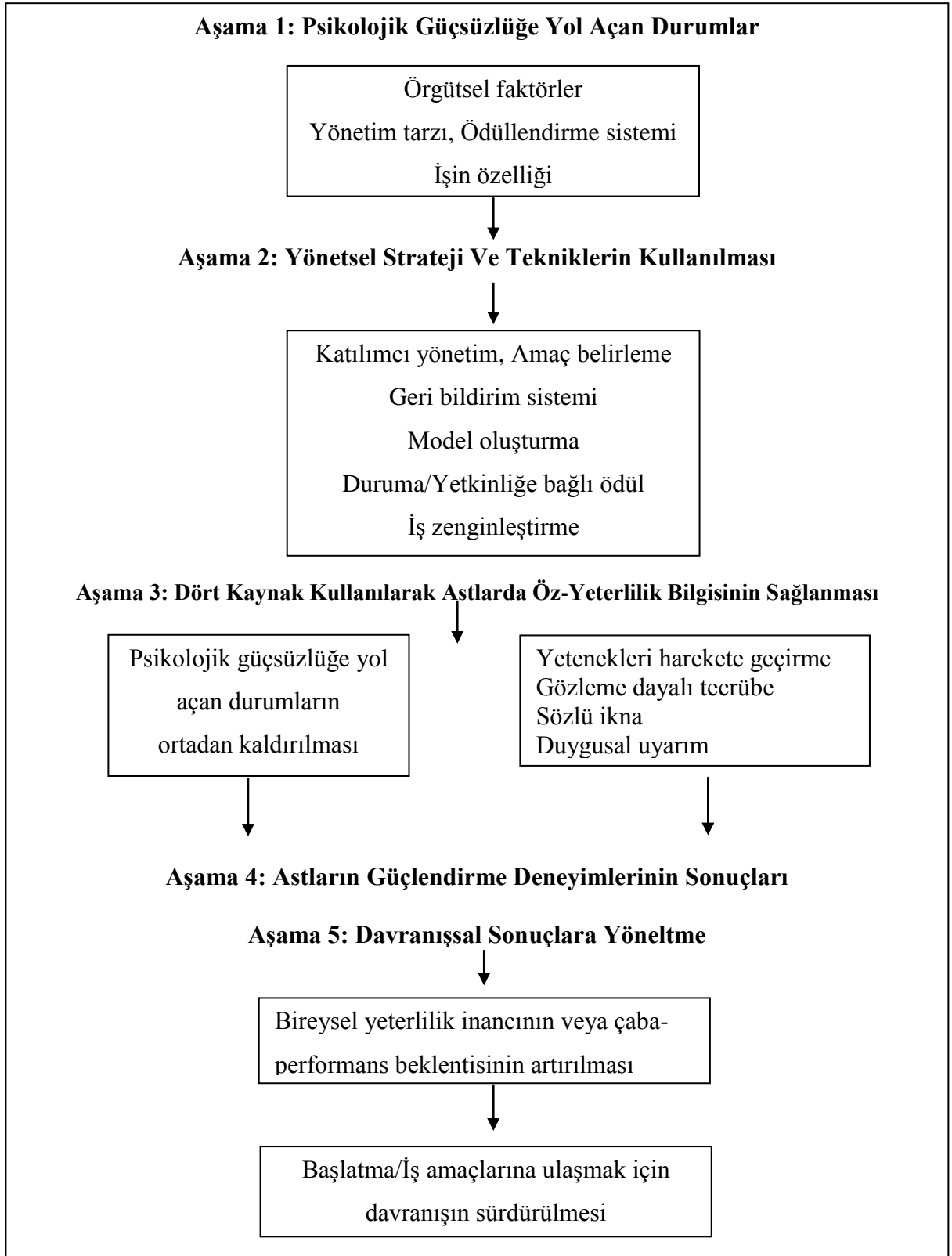
1.6.2. Personel Güçlendirme Süreci ve Aşamaları

Güçlendirmeyi oluşturan üç temel unsurun birbirleri ile ilişkisine değindikten sonra güçlendirmenin nasıl bir süreç yönetimi gerektirdiğini açıklamak yerinde olacaktır. Güçlendirme kavramı açık ve basit görünse de uygulama aşamasında çok daha fazla karmaşıklaşan bir kavramdır.

Güçlendirme çabaları uygulanmasını takiben hemen sonuç beklenecek bir uygulama özelliğinde değildir. Çünkü sürece tabii olan insan kendisine uygulanan çabalara karşı hemen olumlu veya olumsuz bir cevap vermesi beklenemez. Süreç aşama aşama uygulanarak izlenecek, bir önceki aşama tamamlanmadan bir sonraki aşamaya geçilmeyecektir. Her aşamada uygulanan güçlendirme gayretlerinin olumlu sonuçları alınarak, personelin kendisini daha da güçlendirilmiş hissetmesi ile yola devam edilecektir.

Personel güçlendirmeyi başarmak kişisel ve yönetsel sorumluluklarla ilgili olduğu gibi sistematik, yapısal ve programlı konularda da ilgilidir. Örneğin, paylaşılan bir vizyon yaratmak, açık bir şekilde üst yönetimin desteğini sağlamak, örgütte takımların ve geçici grupların kullanılması, ortamı sürekli bir biçimde izleyecek stratejiler geliştirme ve iç olaylara cevap verme, iş zenginleştirmeyi kullanma, “kazan-kaybet” den ziyade “kazan-kazan” tarzında bir ödül sistemi geliştirme, genel amaçlarda tanımlamalar ve açıklık gerektirir (Honold, 1997: 204).

Conger ve Kanungo uygulanacak aşamaları, Şekil 3’de özetlemişlerdir (Conger and Kanungo, 1988: 475): Uygulanacak aşamaları; psikolojik güçsüzlüğe yol açan faktörler, yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması, dört kaynak kullanılarak astlarda öz-yeterlilik bilgisinin sağlanması, astların güçlendirme deneyimlerinin sonuçlandırılması ve personeli davranışsal sonuçlara yöneltme olarak belirtmişlerdir.



Şekil 3. Güçlendirme Sürecinin Aşamaları

Kaynak: (Conger and Kanungo, 1988, p.475)

Birinci aşamada, işgörenleri psikolojik açıdan güçsüz duruma düşüren şartlar belirlenmektedir. Teşhis aşaması da diyebileceğimiz bu aşamada yönetim tarzı, ödül sistemi, işin yapısı ve örgütsel faktörler gibi başlıklar altında toplanan ve işgörelere güçsüzlük hissettiren faktörlerin neler olduğu tespit edilmektedir.

Tespit edilen bu faktörler gerekli bilgi, beceri ve ortamdan yoksun olan bireyde, kendine inanmama, inisiyatif almama gibi tavırlar olarak ortaya çıkararak bireyin etkinlik ve verimliliğini düşürmektedir. Tablo 3’de Conger ve Kanungo tarafından yapılan çalışmada işgörenin üretken, girişimci ve katılımcı olmasını engelleyen, kendilerini güçsüz hissettikleri faktörler detaylandırılmıştır (Conger and Kanungo, 1988: 477).

Güçsüzlüğe neden olan faktörlerin çokluğu o örgütte yapılacak olan çabaları artırmakta; az olması da aynı şekilde çabaları artırmaktadır. Bu faktörler örgütün faaliyetlerinde etkinliğini, verimliliği, personelin motivasyonunu ve kendisine güvenini azaltan faktörlerdir. Bu faktörlerin halledilmesine yönelik olarak yöneticiler gereken teknikleri ve uygulamaları yapmak zorundadırlar. Bu çabalar personel güçlendirme çabalarının ikinci aşamasını oluşturmaktadır.

Üçüncü aşamada güçsüzlüğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetleri izlemek üzere yöneticiler, çalışanlarının yeteneklerini harekete geçirerek onlara ivme kazandırmalıdır. Daha sonra ivme kazandırdığı işgörenlerini izleyerek onları yapmış oldukları eylemler nedeni ile sözlü uyarımlar yapıp ikna etmek

zorundadır. Bütün bunları yaparken işgörenin duygusal olarak örgüte bağlılığının sağlanması gerekmektedir.

Tablo 3. Örgütlerde Güçsüzlüğe Neden Olan Faktörler

Örgütsel Faktörler	Denetim Stili
Örgütsel değişim/transferler	Otoriter yönetim (yüksek kontrol, denetim)
Rekabetçi baskılar	Olumsuz yaklaşım (başarısızlığın üstüne giden)
Bürokratik iklim (kişisel olmayan)	Hareket/sonuçların nedensel bağının olmaması
Zayıf iletişim/şebeke tarzı sistemler	
Örgütsel kaynakların merkezileşmesinin yüksek olması	
İş Tasarımı	Ödül Sistemleri
Rol belirsizliği	Keyfi bir ödüllendirme sisteminin olması
Eğitim ve teknik desteğin olmayışı	Ödüllerin değerinin düşük güdülemeye neden olması
Gerçek dışı hedefler	Yeterliliğe dayanmayan ödüller
Düşük görev çeşitliliği	Yenilikçilik temelli olmayan ödüllendirmeler
İş performansında doğrudan bir etkiye sahip olan kararlar,	
Toplantılar ve kararlara katılımın sınırlandırılması	
Gerekli kaynakların sağlanamaması	
İşin gereğinden fazla rutin ve kurallara bağlı olması	
İlerleme fırsatlarının düşük olması	
Anlamsız amaçlar ve görevler	
Üst yönetim ile sınırlı bağlantı	

Kaynak: Conger J.A. Kanungo, R. N.(1988). The Empowerment Process: Integrating Theory And Practise, *Academy of Management Review*, Cilt 13, Sayı 3, s.477.

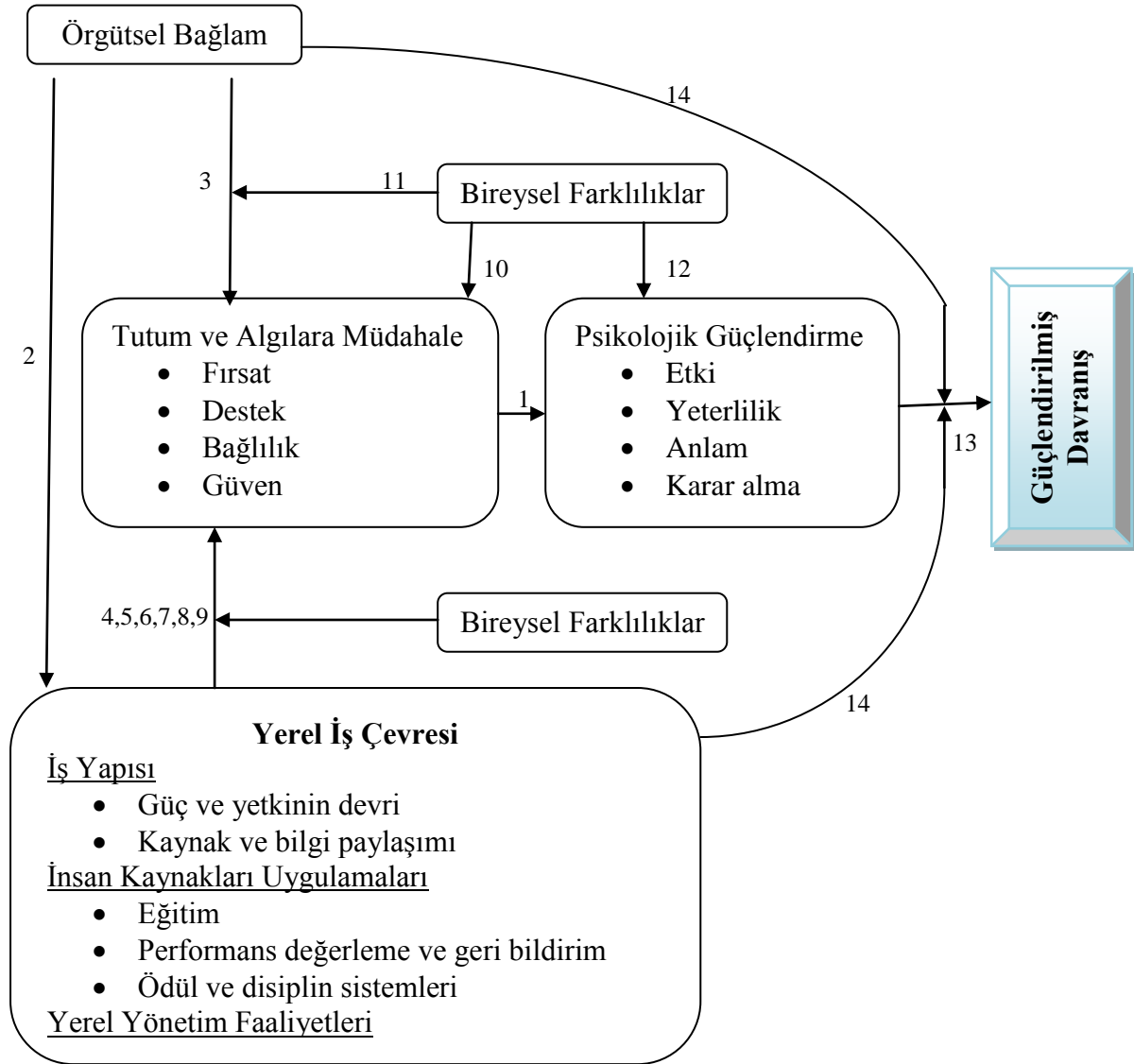
Yönetici çalışanlarını güçlendirmede ve onların enerjilerini açığa çıkarmada; onlara sorumluluk verecek, anlamlı işler yapmalarını ve farklı işler yapabilme

yeteneklerini geliştirecek, ölçülebilir çıktılar elde etmelerine yardımcı olacak, onlara güvenecek, onları övecek, işletmeye katkıda bulunmalarının tanınmasını sağlayacak ve çalışanlarına yön verecektir (Doğan, 2003: 45).

Dördüncü aşamada kişisel etki inancının güçlenmesini görmek amacıyla güçlendirme uygulamaları sonucunda ortaya çıkan davranışsal sonuçlar gözden geçirilmektedir.

Son aşamaya gelindiğinde güçlendirme çabalarının artık o örgütte çalışanların karakterinde yerleşmiş olması, işgörenin kendilerine olan güveninin iş süreçlerinde aktığı, motivasyonun sağlandığının görülmesi gerekmektedir.

Robbins, Crino ve Fredendall bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin göz önüne alındığı, güçlendirme sürecinin bütünlük bir modelini geliştirmişlerdir (Robbins and et al., 2002: 421). Şekil 4'de görüldüğü gibi, örgütsel ve yerel iş çevresi, kişilerin algı ve tutumlarını etkilemektedir. Fırsat, destek, bağlılık ve güven olarak dört boyutta incelenen bu faktörleri kişilerin algılaması ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişkilerin olduğu belirtilmiştir. Bireysel farklılıkların tüm faktörler üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Tüm bu ilişkiler sonucunda güçlendirilmiş davranış ortaya çıkmaktadır. Modelde, örgütsel bağlam ve yerel iş çevresi ile güçlendirilmiş davranış arasında bir ilişki kurulmuştur.



Şekil 4. Güçlendirme Süreci

Kaynak: Robbins, T.L. Crino, M.D. Fredendall, L.D.(2002). An Integrative Model Of The Empowerment Process, *Human Resource Management Review*, Cilt 12, s. 421.

Güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi ve her aşamada gereken titizliğin gösterilmesi güçlendirmeden beklenen sonuçların alınabilmesi açısından bir zorunluluktur. İşgörenlere güçsüzlük hissi veren faktörler büyük ölçüde psikolojik olduğu için bu faktörlerin ortadan kaldırılması zaman alan bir işlemdir. Benzer olarak güçsüzlük,

daha çok psikolojik ve algılamayla ilişkili olduğundan güçlendirme sürecinde işler, ilgi çekici ve meydan okuyucu nitelikler taşınmalı ve çalışana iş üzerinde kontrol imkânı veren bir şekilde tasarlanmalıdır. Bu bağlamda güçlendirme uygulamalarından beklenen sonucun alınabilmesi açısından (Wells, 1993: 104);

- Daha fazla sorumluluk verme,
- Daha çok bireysel özerklik tanıma,
- İşlemleri birleştirme,
- Görevin çerçevesini genişletme,
- Faaliyet sırasını yeniden düzenleme,
- Personeli değişik işlerde dönüşümlü olarak çalıştırma gibi uygulamalar faydalı olacaktır.

1.6.3. Güçlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Yönetimsel süreçlerin uygulanmasında karşılaşılan sıkıntılar olduğu gibi, personel güçlendirme süreçlerinde de bazı sorunlarla karşı karşıya gelinmektedir. Bu sorunlar bazen kolayca ortadan kaldırılabilirken, bazen de çok uzun zaman almaktadır.

Personel güçlendirme ile ilgili engellerin bazıları işletmenin kendisinden, bazıları çalışanlardan, bazıları buldukları çevreden kaynaklanmaktadır. Bu engellerden bazıları şunlardır (Doğan, 2003: 83-84):

- Personel güçlendirme amaçları, kültürü ile uyuşmayan bazı işletmeler vardır. Bu kültürler, çalışanların birbirlerine bağlı olmadığı, işletme üyelerinin örgütsel amaçları paylaşmada başarısız oldukları veya eğer örgüt üyeleri bir şeyler yapmak isterse, cezalandırılmaktan korktukları kültürlerdir.
- Bazı ulusal kültürler ile personel güçlendirme felsefesi uyuşmayabilir. Ulusal kültürler belki de yüksek derecede güce odaklanmış insanları adeta birer şeytan olarak görebilir ya da bunun tam tersi yüksek derecede hiyerarşiye sahip olabilirler.
- Yönetim içinde cezalandırma korkusu bir problemdir. Yöneticiler içinde yetki devrettikleri astlarının yaptıkları hata nedeni ile cezalandırılmaları söz konusu iken, onların gücü diğerlerine aktarmalarını ummak çok da akıllıca olmayacaktır.
- Çalışanların da personel güçlendirmeden korkması söz konusu olabilir. Çünkü karar alma sürecinde alınan karar kötü olursa risk artacaktır. Riskten kaçınma personeli isteksizliğe götürebilir.
- Bir personel güçlendirme programı uygulamasında yöneticinin belirli kişisel özelliklere ve liderlik yeteneklerine sahip olup olmaması da bir engeldir.

Koçel'e göre güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan bir diğer sorunda güçlendirmenin tüm işletmelerde uygulanıp uygulanmayacağı konusundaki belirsizliktir. Bu konuda kesin ve yaygın araştırma sonuçları olmamakla beraber, işletmelerin sahip olduğu bazı özelliklerin güçlendirme uygulamalarını sınırlandırdığı söylenebilir. Bu özelliklerden başlıcaları şunlardır (Koçel, 2003: 424):

- Temel strateji olarak düşük maliyet ve yüksek üretim miktarının vurgulanması,
- Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması,
- Basit ve rutin teknolojinin kullanılması,
- İşletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
- Çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması,
- Çalışanların kişiler arası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olması.

Genel hatlar itibariyle bu özellikler güçlendirme uygulamalarını sınırlandıran bir etki göstermektedir. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarına bu özellikleri taşımayan işletmelerden, hatta aynı işletme içinde bu özelliklere sahip olmayan birimlerden başlamak daha uygun olacaktır. Bunlara ilave olarak personel güçlendirme uygulamalarında sorun olarak nitelendirilen diğer hususlar arasında; eğitim ve geliştirme maliyetlerinin artması, üst yönetimin gereken desteği vermeyişi, müşterilere sunulan hizmette standardın kaybolması, güçlendirilecek personele bilgi ve kaynakların verilmeyişi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi ve yapılacak hataların maliyetinin yüksek olması gibi konular sayılabilir (Koçel, 2003: 425).

Güçlendirme sürecinde aşılması gereken sorunların belki de en önemlisi, yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirme konusundaki kararsız ve bazen de olumsuz tutumlarıdır. Diğer bir sorun ise yöneticilerin komuta ve kontrol eden yaklaşımlarından uzaklaşıp koçluk yapan kişiler olmasıdır. Bu, belki kolay olmayacak bir rol değişimidir. Ancak denenmesi gerekecektir (Barutçugil, 2004: 402).

Güçlendirme uygulamalarında karşı karşıya kalınan engeller yöneticileri ve personeli yıldırılmamalı, bu engelleri çözecek daha kolay yolları bulmaları veya farklı uygulamalara gidilmesi gerekmektedir.

1.6.4. Güçlendirme Uygulamalarında Başarı Anahtarları

Başarı, niyet edilen sonuca ulaşmaktır, herhangi bir sonuca değil, başlangıçta arzu edilen sonuca ulaşmaktır. Başarı öznel bir deneyimdir. Her insanın başarının ne olduğu hakkında kendi benzersiz tanımını vardır ve başarı duygusu durumdan duruma farklı bir şekilde değerlendirilir. Personel güçlendirmenin bir sonucu olarak başarı şu şekilde tanımlanmaktadır (Duvall, 1999: 205):

- **Kişisel başarı**, kişisel ve örgütsel olarak istenilen sonuçlarda kişisel performansın rolünün derecesidir.
- **Örgütsel başarı**, örgüt üyelerinin, örgütün ortak amaçları ve hedeflerine başarıyla ulaşmasıdır.

- **Kişisel-örgütsel başarı,** örgüt üyelerinin, hem sosyal hem de kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan iş deneyimiyle tatmin olmaları ve karşılıklı olarak bu faydaları paylaşmalarıdır.

Güçlendirme uygulamalarında, diğer değişim felsefelerinde olduğu gibi, üst yönetimin aktif katılımı ve liderlik rolünü üstlenmesi vazgeçilmez şartlardan birisidir. Bu bağlamda güçlendirme uygulamalarını kolaylaştıran nitelikte liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır. Bu anlayışa göre liderlik tarzı; sistem perspektifine sahip, stratejik vizyon geliştiren, koçluk rolünü üstlenmiş, öz değerlerin işgörenlere yayılımını sağlayan ve iletişim yeterliliği olan liderliği ifade etmektedir (Edgeman, 1998: 6). Ayrıca güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için gereken şartlar arasında fonksiyonel katılım, ortak değerlerin ve performans standartlarının oluşturulması, iletişim ve bilgi sistemlerinin işlerliği ve çalışanların yetenek çeşitliliğinin yüksek olması gösterilmektedir (Cook and Macaulay, 1997: 7; Çöl, 2004: 43).

Güçlendirme uygulamalarının başarı koşullarından birisi de güçlendirme yaklaşımı ile örgüt kültürü arasındaki etkileşimdir. Güçlendirme değişim amacıyla uygulamaya konulmuş ise, her işletmenin farklı insan kaynağına sahip olduğu ve değişimin bu kaynaktan geleceği düşünüldüğünde, güçlendirmenin de firmaya özgü olması doğal bir sonuçtur. Bu nedenle ideal bir güçlendirme yaklaşımının tüm örgütlerde başarılı sonuçlar vermesini beklemek yanlış olacaktır (Green and Macandrew, 1999: 7).

Güçlendirme çabalarının başarı koşulları şu şekilde özetlenebilir (www.puko.biz/personel.pdf):

- Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilgi ve enformasyonun paylaşılmasıdır. Organizasyon içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz, organizasyonun nereye ve neden gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle başarının ilk şartı bilgi paylaşımına imkân veren bir bilgi sisteminin tasarımı ve uygulanmasıdır.
- Güçlendirilmek isteyen çalışanlara, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim imkânları verilmeli ve ortamı yaratılmalıdır. Kişinin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması hem işin sonuç üretecek tarzda yapılması için önemli, hem de çalışanın kendine olan güvenin artması açısından önemlidir.
- Çalışana kullanması gereken kaynakları vermektir. Özellikle para, araç ve gereç anlamında bu kaynakların bulunması ile çalışanın, dolayısıyla da güçlendirmenin başarılı olma olasılığı artacaktır.
- Bir diğer koşul performans değerlendirme, geri besleme ve olumlu pekiştiricinin gerekliliğidir. Kendi amaçlarını belirleyip uygulama kararı veren belirli sonuçlar elde eden çalışanların bu performansının misyon ve vizyon açısından uygunluğu değerlendirilmeli ve kendilerine geri besleme olarak aktarılmalıdır.

1.6.5. Güçlendirme Süreci Sonunda Elde Edilen Sonuçlar

Personel güçlendirme programları işletme sorunlarının tamamına çözüm getirici olarak düşünülmemelidir; fakat işletme performansını artıracak bir etkiye, bir güce sahiptir. Personel güçlendirme, çalışanların işletmenin başarısında daha aktif bir rol oynamalarına olanak vermektedir. Personel güçlendirme tek başına işletme başarısı için yeterli değildir. Bir personel güçlendirme programının başarılı olması için, işletmedeki herkesin elbirliği yapması, çabalarını birleştirmesi ve tüm gayretleri ile bu programı desteklemeleri gerekmektedir (Doğan, 2003: 126).

Yöneticilerin rolü, güçlendirme uygulamaları ile komuta-kontrol odaklı yönetim anlayışından koçluk, yönlendiricilik ve rehberlik anlayışına kaymıştır. Bire bir kontrolün azalması, bazı kararların çalışanlara bırakılmış olması gibi nedenler yöneticilerin yeni fikirler üretmesine ve iş geliştirme yeteneklerini ortaya koymalarına zaman ve fırsat tanımıştır (Çöl, 2004: 45). Personel güçlendirme uygulamaları ile güçlendirilen kişinin algılamaları süreç içerisinde değişmiş ve gelişmiştir. Teorisyenler algılanan veya hissedilen personel güçlendirmenin birbirini tamamlayan dört ögesinden bahsetmişlerdir. Bunlar (Doğan, 2003: 126):

- İşin çalışanlara anlamlı gelmesi,
- Çalışanın görevini gerçekleştirmede kendisini yetenekli ve yeterli hissetmesi,

- Çalışanın görevini yerine getirirken kendi kendisine karar verme yeteneğine sahip olması,
- Personelin bu alandaki çalışmalarının, mevcut işlerine önemli etkilerde bulunmasıdır.

Personel güçlendirme değerlemesinde bireyler birlikte hareket etmekte, takım ve örgütsel öğrenmenin paylaşılmasını sağlamaktadırlar. Güçlendirme ile ulaşılmak istenen en önemli amaçlardan birisi müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez unsur olan müşterilerin, ürün veya hizmet konusundaki problemlerinin en kısa zamanda çözülmesi temel amaçtır. Güçlendirme sonrası örgüt yapısının daha basık hale gelmesi ve bu sayede çalışanların kendi işleriyle ilgili sorunlar karşısında hızla karar alabilmeleri karşılaşılan problemlerin kısa zamanda aşılmasını sağlayacaktır. Personelin güçlü kılınmasının çalışanlara, yöneticiye ve işletmeye sağladığı diğer avantajlar şunlardır (Çetin ve Günay, 2001: 762):

- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yönetici açısından daha önemli konulara ayırmak üzere zaman tasarrufu,
- Bireysel gelişime imkân tanınması (hatalara hoşgörülü yaklaşım),
- Yaparken öğrenmeye imkân tanınması,
- Sorumluluk ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,

- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile işten, ayrılma veya çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birisinin yokluğunu bir diğerinin hemen doldurabilmesi vb.

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

Literatüre bakıldığında, güçlendirmeyi etkin bir biçimde uygulayan organizasyonlara, yararlar sağladığından geniş olarak bahsedilmektedir. Blanchard'a göre (2001), güçlendirme çalışmaları sayesinde süreç performansının ve örgüt verimliliğinin arttığını ve takım çalışmasının kolaylaştığını söylemektedir. Yüksel ve Erkutluya göre ise (2003); çözüm odaklı ve gelişmeyi hedefleyen başarılı personel potansiyeli oluşturan güçlendirme çalışmaları, bireylerin kişisel gelişimini ve iş performansını pozitif yönde etkilemektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 6).

Güçlendirmenin çalışanlar açısından en önemli yararı, onların organizasyona olan güvenlerinin artmasıdır. Çünkü hızlı ve etkin karar alma yetenekleri gelişen personelin organizasyona bağlılığı ve özgüven duygusu artmaktadır. Dahası, yönetici ve çalışan arasındaki problemler eğitimli çalışanların yönlendirilmesiyle azalmaktadır (Demirel ve Serbest, 2005: 780; Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 6).

Güçlendirme bu anlamda birim ve takım üyelerinin iletişimini kuvvetlendirmekte ve karar verme sürecinde meydana gelen kısılma sayesinde örgüt, dış

çevre koşullarına daha fazla uyum sağlayabilmektedir. Güçlendirmenin örgütlere daha iyi müşteri hizmeti ve rekabet avantajı kazandırdığı konusunda ise ortak bir anlayış mevcuttur. Bu bağlamda güçlendirmenin en önemli örgütsel yararı; yeni rekabet stratejilerinin süratle is birimleri ve takımlar düzeyine indirgenerek hayata geçirilmesi ve hat düzeyinde müşteri odaklılığı sağlamasıdır (www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/employee_empowerment;Ginnoda,1997). Örgütün bütününde problem çözme ve önleme başarısına belirgin bir etkisi olan güçlendirme uygulamaları, yönetici ile astları arasındaki güveni artırırken, çapraz-işlevsel eşgüdümü de kuvvetlendirmektedir.

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi uzun bir süreç gerektirmektedir. Personel güçlendirme uygulamasındaki 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 örgüt olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Eğer çalışanlar işletmede böyle bir ortamı bulamazlarsa, başka işletmelere geçmenin ve yeni fikirlerini oralarda uygulamanın fırsatlarını arayabilirler. Çalışanlar kararlara daha çok katılabilir, daha istekli olabilir ve örgüte katkı yapma konusunda daha çok şahsi teşebbüste bulunabilirler. Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması fırsatı yakalanabilecektir (Doğan, 2006: 175).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ

Örgütsel bağlılık kavramı, gelişim süreci içerisinde birçok yazar tarafından tanımlanmaya çalışılmış, farklı tanımlamalar yapılmış ve bu çalışmaların hepsi bu kavramın gelişimine katkıda bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmalara bakıldığında bu kavramı tanımlamaya çalışan, taraf tutma teorisi ile açıklayan Becker'e rastlanılmaktadır. Becker bu çalışmalarında, bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır (Becker, 1960: 32-40). Bu durumu Iverson ve Buttgieg, çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlı kalması durumu olarak açıklamışlardır (Iverson and Buttgieg, 1999: 2004: 307-333). Becker; bir kurum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, "bilinçli bir taraf tutma davranışı" şeklinde yaklaşmıştır (Becker, 1960: 32-40).

Rietzer ve Trice bağlılığı, örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgu olarak tanımlarken (Rietzer and Trice 1969: 475-479), Hall, örgütün ve

bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleri olarak kavramlaştırmıştır (Hall and et al., 1970: 176).

1971'e gelindiğinde Sheldon, kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliş olarak tanımlamış (Sheldon, 1971: 143), 1972'de Hrebiniak ve arkadaşı Alutto bağlılığı, birey-örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur şeklinde açıklamışlardır. Onlara göre, çalışanların, elde ettiklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş-tokuş ve birikme olgusudur (Hrebiniak and Alutto, 1972: 556).

Buchanan bağlılık kavramını, kişinin çalıştığı örgütle özdeşleşme, yaptığı işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütün olarak görerek örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanma olarak tanımlamıştır (Buchanan, 1974: 533).

1980'li yıllarda Wiener bağlılığı, örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı olarak (Wiener 1982: 418), Rusbult ve Farrel ise kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesi olarak anlatmıştır (Rusbult and Farrel, 1983: 429-438).

1980'li yıllardan sonra örgütsel bağlılık kavramı, çok farklı biçimlerde ölçülmüş ve kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde yer alan çalışmaların birçoğunda bu kavram, iş tatmini ile ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bunun dışında araştırılan diğer konular arasında, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın; verimlilik, işe devam, personel devri, işe katılım ve işten psikolojik olarak çekilme gibi konular ile olan ilişkisinin yer aldığı görülmektedir (Cohen and et al., 1985: 281).

Örgüte bağlılık kavramının işletmeler açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Mowday, Porter, Steers ve Boulian tarafından 1979 yılında geliştirilen, yedi basamaklı Likert tipinde hazırlanan ve 15 sorudan oluşan ölçek, örgütsel bağlılığı ölçmede yaygın olarak kullanılan bir ölçek olmuştur. Çalışanların örgüte ait olma ve katılım konusundaki tutumlarını ölçen bu ölçek, bağlılık kavramının davranışsal boyutundan çok tutumsal bileşenini ortaya koymayı hedeflemektedir (White and et al., 1995: 279; Yalçın ve İpek, 2007: 3).

Daha sonra konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Bu doğrultuda, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçek, örgütsel bağlılığı üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır. Bu ölçek, hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasındaki ayrımın yapılmasını sağlamakta, hem de her iki alandaki bağlılığın nedenleri konusunda belirleyici çeşitli alt değişkenleri kapsamaktadır (Jaros, 1995: 319; Yalçın ve İpek, 2007: 3).

Bağlılık kavramının gelişmesi için yapılan tüm bu çalışmalar kavramın yönetim politikalarında, yeni bir bakış açısı geliştirmiş ve örgüt için ne derece önemli olduğunu gözler önüne sermiştir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için ilk önce bağlılık kavramının ne olduğunu açıklamak yerinde olacaktır. Mehmet Doğan Büyük Sözlüğü'nde bağlılığı, bağlı olma hali, tabilik ve sadakat olarak tanımlamıştır (Doğan, 1996: 102). Sadakat ise sürekli bir bağlılığı ifade etmektedir. Bu nedenle bağlılığın anlık bir durum olmadığını süreklilik arz eden bir kavram olduğunu görmekteyiz.

Örgütsel bağlılık kavramını, sadakat kavramı ile ilişkilendirerek açıklamak istediğimizde, işgörenin örgüte karşı olan sadakat hali ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çaba olarak tanımlayabiliriz.

Luthans'a göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur (Luthans, 1992: 130). Örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir (Mowday and et al., 1982: 20).

Örgütsel bağlılık, bireysel veya alt gruplardan çok, örgütün çıkarlarına önem verme ve onları koruyacak şekilde davranma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Kundi and Saleh, 1993: 154).

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığının temelidir (Caldwell, 1990: 246). Bağlılık; işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Balay, 2000: 16).

Örgütsel bağlılık kavramı için Kiesler, Sakumura ve Salancik ise şu tanımlamayı yapmışlardır: "Bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda doğan davranışsal eylemlerdir (Reichers, 1985: 468).

Örgütsel bağlılık araştırmalarında Porter, Steers ve Mowday'e ait tanımlama literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Buna göre; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde güç sarf ettiklerinde bağlılık meydana gelir. Burada bu tanımlamadan bağlılık için üç unsur söz konusu olacaktır (Vandenberg and Scarpello, 1994: 536):

- Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulü,
- Örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etmeye istekli olma,
- Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003: 27-28).

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000: 3).

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz and Kahn, 1977: 436).

Örgütsel bağlılık, çalışılan örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat duyguları içinde olma şeklinde ifade edilebilmektedir. Özdeşleşme, bireyin görev yaptığı örgütün amaçlarını benimsemesi, diğer bir ifade ile kendisini örgütle tanımlamasıdır. Burada, çalışanın amaçlarını benimsediği örgütten gurur duyması söz konusudur. Örgüte katılım duygusu, işin gerektirdiği rol ve faaliyetleri benimsemek ve onlarla bütünleşmektir.

Sadakat ise, örgüte aidiyet hissetme ve örgütte kalmak isteğini belirtmektedir (Cook and Wall, 1980: 40; Balay, 2000: 24).

Çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan bağlılığını, o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7-15).

Bağlılık konusunda yapılan tanımlamalar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bununla birlikte bütün tanımların ortak noktası bağlılığın birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi temel almasıdır. Tanımlar arasındaki farklılıklar daha çok bu ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusundaki görüş ayrılıklarından kaynaklanmaktadır (Çöl, 2003:50).

Örgütsel bağlılık örgütler için anahtar bir konu özelliği olması nedeni ile yöneticiler için daima problem arz etmektedir (Brewer, 1996: 24). Çünkü örgütler dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını artırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği artırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (Becker and Gerhart, 1996: 778-801).

Örgütsel bağlılık beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir:

Birincisi örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; ikincisi iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncüsü yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle yakından ilişkili görünmektedir. Son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmenin, gelecekte örgüte sayısız yararlar sağlayacağı, örgütsel bağlılığı geliştirmenin örgütsel maliyetleri büyük ölçüde düşüreceği tahmin edilmektedir (<http://www.megatr.org/kitap-ozetleri/157948-yonetici-ve-ogretmenlerde-orgutsel-Bagliluk-refik-balay.html>).

İnsanın bulunduğu ortamda kendisini ona bağlayan birçok bağlılık çeşidi bulunmaktadır. Bu çalıştığı örgütüne bağlılık, mesleğine bağlılık, arkadaşlarına bağlılık, ailesine bağlılık, vatanına bağlılık vb. Örgüte olan bağlılığı onun ekmek kapısı olması nedeni ile ailesine ve çevresine karşı yükleneceği sorumluluklara karşı en büyük desteği sağlayacak, işverenine karşı ise kendisini o örgütün bir değeri olarak gösterecek ve bu şekilde o örgütte kendi işi gibi çalışacaktır.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık kavramının açıklanmasında ona yakın olan kavramların ilişkisinin belirtilmesi konunun anlaşılması için daha sağlıklı olacaktır. Bu kavramlar çoğu kez örgütsel bağlılık kavramı ile anılmakta ve anlam açısından benzerlik gösterip birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. İşte burada bu kavramlar açıklanarak, karmaşıklığa neden olan anlayışlar bitirilmeye çalışılacaktır.

2.3.1. İşe Bağlılık

İşe bağlılık kavramı örgütsel bağlılık kavramı ile incelendiğinde; işgörenin işiyle yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, işgörenin işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. İşiyile ilgili konuların kişinin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, kişinin işi için harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması yani gerektiğinden fazla çalışması, işe bağlılığın en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Başyiğit, 2006: 40).

İşe bağlılık, kişinin çalıştığı örgütün hedeflerinin farkında olarak kendi yaptığı işi bu hedefler doğrultusunda yapması ve geliştirmesidir.

İşe bağlılık; çalışan kişinin kendi işini en üst düzeyde yapmasını, artı değer üretmesini, başkalarının işlerine yardım etmesini ve daha fazla sorumluluk alması düşüncesi içinde olmasını öngörür.

İşe bağlılık; temel bazı kişilik özelliklerinin çalışanda olmasıyla ortaya çıkan bir sonuçtur. İşe bağlılık çalışanın güvenilir olması, işbirliğine yakın olması, iletişime açık empatik iletişim dili kullanması ve şirkete kendini adanması gibi bazı temel kişilik özelliklerinin üstünde oluşur. İşte bu sebeple; örgütün verimliliği işe bağlılığı maksimum olan ve kendi çalıştığı örgüte adanmış çalışanların varlığı ile doğru orantılıdır. (<http://www.peryod.com.tr/images/pdf/Sirket%20Y%C3%B6netiminde%20Verimlilikin%20Anahtari-Kurumsal%20Bağlılık.pdf> Erişim Tarihi: 01/02/2009).

Blau (1985) ve Pinder (1984) işe bağlılık gösteren kişilerin; işe etkin bir biçimde katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler göstereceklerini savunmuşlardır (Dailey and Kirk, 1992: 306; Gül, 2003: 85).

2.3.2. Mesleğe Bağlılık

İşe bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir. Mesleğe bağlılık, mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade etmektedir, örgüte bağlılık ise, o örgütle

özdeşleşme ve o örgüte ait olduğunu hissetmeyi ifade eder. “Mesleğe devam etme isteği” o mesleğe vazgeçemeyecek kadar yatırım yapmış olmak ve vazgeçmenin yüksek maliyeti ile ilgilidir. “Örgütte kalmaya devam etme isteği” de, aynı şekilde o örgüte vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti veya başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Morrow'a göre mesleki bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır. Mesleki bağlılık tıpkı örgütsel bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki bağlılık, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (Morrow and Wirth, 1989: 41).

Mesleki bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Mesleki bağlılıkla örgütsel bağlılık mukayese edilecek olursa, genellikle bu iki kavramın birbirinin zıttı olduğu görüşü hakimdir. Çünkü mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz bir nitelik arz etmektedir. Faydacı örgütlere bağlılığın,

özellikle önceden bir mesleğe bağlı olan çalışanlar için fevkalade zor olduğunu, bu tür çalışanların mesleklerine bağlılıklarının örgütlerine bağlılıklarından daha kalıcı olduğunu görülmektedir (Gül, 2003: 84).

Mesleksel bağlılık ve örgütsel bağlılık ilişkisini iki farklı modeli inceleyerek anlatabiliriz. Bunlar (Cengiz, 2001: 14-17):

2.3.2.1. Çatışma Modeli

Bu modele göre, mesleksel bağlılığının örgütsel bağlılık ile olumsuz bir ilişkisi vardır. Çünkü mesleki değer sistemini açıklarken mesleki özerklik, mesleki etik, mesleki standartlara uyum, mesleki otorite ve sadakat gibi değerlerden söz edilebilir. Buna karşın bürokratik değer sistemi, hiyerarşik otorite ve kontrol, örgütsel norm ve düzenlemelere uyum, örgütsel sadakat gibi değerleri içine almaktadır (Wallace,1993: 333-349).

Sorensen'e göre mesleksel bağlılık, bireyin kendisini mesleğine ve mesleki kariyerine adanması, bununla birlikte mesleki etik ve amaçları kabul etmesidir. Bu noktada, hiyerarşik kontrol gibi bürokratik değerlere olan bağlılık, mesleki otorite gibi özellikleri vurgulayan mesleki değerlerle uyum içinde olmaz ve bu da örgüte sadakatsizlik olarak düşünülebilir (Lanchman and Aranya 1986: 228; Cengiz 2001: 14-17).

Bu değerlerin birbirleriyle çatıştığı düşüncesinden yola çıkılarak, mesleksel ve örgütsel bağlılığının uyuşmadığına inanılır.

2.3.2.1. Uyum Modeli

Mesleğe ve örgüte bağlılık arasında potansiyel bir çatışma yoktur. Bireyin profesyonel işinden beklentileri ve profesyonel amaçları örgüt tarafından karşılandığı ölçüde, iki bağlılık arasında uyumlu bir ilişki olabilir.

Wallace'e göre, üç potansiyel araç bu ilişkinin içerik ve boyutunu değiştirmektedir (Wallace, 1993: 336-349):

- a) Meslekte uzmanlaşma derecesi,
- b) Bireyin örgütteki pozisyonu,
- c) Mesleksi bağlılığın farklı biçimlerinin varlığı.

a) İki bağlılık arasında olumsuz bir ilişki varsa; daha profesyonel işler için meslek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin olumsuz olma olasılığı fazladır. Bunun sebebi ise, profesyonelleştikçe, bireylerin amaç ve değerlerinin örgüt tarafından karşılanma olasılığının azalmasıdır. İki bağlılık arasında olumlu bir ilişki varsa; daha profesyonel meslekler için olumlu bir ilişkinin var olma olasılığı daha fazla olacaktır.

b) Mesleksi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkileyen ikinci bir faktör ise, bireyin örgüt içindeki pozisyonudur. Mesleki değer sistemi örgüt ile uyumsuzluk içindeyse, profesyoneller yönetici pozisyonlarını işgal ederler. Örneğin yönetici pozisyonları, meslekten ziyade örgüt amaç ve değerlerini yansıtır. Sonuç olarak da,

yönetici pozisyonlarındaki profesyonellerin mesleksel ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi biraz daha uyumsuz olur.

Karşılıklı gelişen bir tartışma, yöneticilerin, yönetici olmayan çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduklarıdır. Bunun sebebi ise, yönetsel sorumluluk ve çıkarlardır. Böylelikle, yönetici veya müdür konumundaki profesyoneller için, meslek ve örgüt bağlılıkları arasındaki ilişki daha uyumlu olabilir. Çünkü, mesleksel ve örgütsel rolleri, mesleki üyelik rollerinden daha fazla birleşmiş olacaktır.

c) Birçok kavram, mesleksel bağlılık yerine kullanılır. Profesyonel bağlılık, kariyer bağlılığı bunların bir kaçına örnektir. Her ne kadar bu kavramların mesleksel bağlılık ile ilişkisi olsa da, farklı yapılara ve anlamlara sahiptir.

Wallace 1993'de yaptığı çalışmada, mesleksel ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bunlardan ilki, uzmanlaşma arttıkça, her iki bağlılık arasındaki ilişkinin daha da arttığıdır. Bir başka deyişle, uzmanlaşma derecesi, iki ilişkinin doğasını değiştirmektedir. İkincisi, yönetici ve nezaretçi statüsündeki kimseler için de, mesleksel ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha olumlu olmaktadır. Son olarak, profesyonel bağlılık, kariyer bağlılığı gibi, mesleksel bağlılığın ölçümünde kullanılan farklı teknikler de ilişkinin doğasını değiştirmektedir (Wallace, 1993: 336-349).

Vandenberg ve Scarpello'ya göre, her iki bağlılık birbirinden bağımsız olmamakla beraber, mesleksel bağlılık, örgütsel bağlılığının belirleyicilerindedir. Bu iki

bağlılık olumlu bir korelasyon içindedir. Bu ilişki içinde, bireyin mesleğinin örgüt için ne kadar önemli olduğu belirleyici rol oynamaktadır. Meslek, örgüt için ne kadar önemli ise, her iki bağlılık arasındaki ilişki de o kadar güçlü olur. Böyle durumlarda, örgüt öyle bir değer sistemi belirler ki, bu değer sistemi tamamıyla mesleki değer sistemi ile uyumlu olur (Cengiz, 2001: 14-17).

Aranya ve Lachanan'a göre, mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin uyum veya çatışma boyutunu belirleyen en önemli faktör “örgütsel yapı”dır. Burada ele alınan görüşe göre, mesleki ve örgütsel bağlılıkta bir çatışma söz konusu değildir. Burada önemli olan mesleki değer ve amaçlardır. Mesleğe bağlılık, mesleki sosyalizasyon sürecinde elde edilir. Bu süreç sırasında mesleki değerlerin kabulü sıkça gündeme gelir. Mesleki bağlılık, örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu gibi, aynı zamanda onu etkilemektedir. Bu etki, iki süreç sonucu olabilir: Beklentilerin gerçekleşmesi ve kendi kendine seçim. Mesleki bağlılık kendini meslekle ilgili beklentilerinde gösterir. Bu nedenle de profesyoneller, istihdam edildikleri örgütten mesleki normlarına uygun davranmalarına izin verilmesini ve profesyonel amaçlarını başarmak isterler. Profesyonellerin örgütlerine bağlı olması bu beklentilerin gerçekleşmesine bağlıdır. Beklentilerin gerçekleşmesi, yabancılaşma, iş tatmini gibi örgütte kalmayı veya örgütten ayrılmayı etkileyecek tutumları da belirleyeceği düşünülür (Cengiz, 2001: 14-17).

Bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri kurumsal bağlılığın derecesi oldukça düşüktür. Öte yandan hem mesleğine

hem de kurumuna bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır. Bu durumda örgütler bireylerin mesleki faaliyetlerini ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak suretiyle mesleki beklentiler ile kurumun beklentilerini aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdır. Bu yolla mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın eş zamanlı olarak hissedilmesi sağlanmış olacaktır (Çöl, 2004: 53).

2.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramını, çalışma ortamında sürekli birlikte olan personelin birbirleri ile ilgili ilişkileri ortaya koyan bağlılık ile açıklamak istediğimizde, iş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse yeni çalışmaya başladığı bir örgütte, kıdemli çalışanlar ona bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirmesine yol açar (Randall and Cote, 1991: 195).

Örgütsel bağlılık ile iş arkadaşlarına bağlılık kavramının birbiri ile ilişkisini açıklarken işgörenlerin kendilerini bir takım olarak adlandırıp adlandırılmadığını bilmek bağlılığı daha kolay açıklayacaktır. Örgütlerde, işbirliği tutumunun gelişerek örgütsel bağlılık kazandırılması için başvurulan yöntemlerin en önemlilerinden biri takım ruhu oluşturmaktır.

Araştırmalarda takım üyeliği ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Bir takımın verdiği kararların isabetliliği ve uygunluğu, yapılan işbirliği oranına bağlı kalmaktadır. Bu noktada, bu işbirliğinin yüksek düzeyli olması alınan karara ve takıma bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılıkta örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bireysel bazda ele alındığında, çalışanların karar alma sürecine katılmaları, onlara karar vericiler ya da yöneticiler tarafından değer verildiğinin bir göstergesi olarak algılanmakta ve örgüt içerisindeki statülerinin güçlenmesi sonucu yaratmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (İnce ve diğ., 2005: 439-446).

İş arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. İleriye dönük tasarılarla uğraşmaktan çok, insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli şeyler paylaştıkları ve onlara yardım edebildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı seçerler (Ertekin, 1978: 14).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Wallace, 1995: 236; Gül, 2003: 86).

2.3.4. İtaat

İtaat kelime olarak verilen emre uymak, emredilene yapmak veya yapmamak anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgüt içinde oluşacak otorite çalışanların verilen emirleri yerine getirmesi onların örgütsel bağlılığı ile ilişkilidir.

Genellikle, itaat kavramı bağlılık kavramının kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Ancak, tersini düşünmek diğer bir ifadeyle bağlılığı itaat kavramının içinde değerlendirmek her zaman mümkündür. İtaat olmaksızın bağlılık anarşi getirir. Bağlılık olmaksızın itaat ise kişinin örgüt yararına yönelik katkı ve çabalarını içermeyeceğinden, örgütün ilerlemesini sağlayacak adımlar atılmasını engelleyecektir. Özetle örgütsel bağlılık ve itaat birbirinin zıttı veya birbirinin yerine kullanılacak kavramlar değil, aksine birbirini tamamlayıcı nitelikteki kavramlardır (Gül, 2003: 88).

Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Çöl, 2004: 52).

2.3.5. İş Tatmini

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik

durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir.

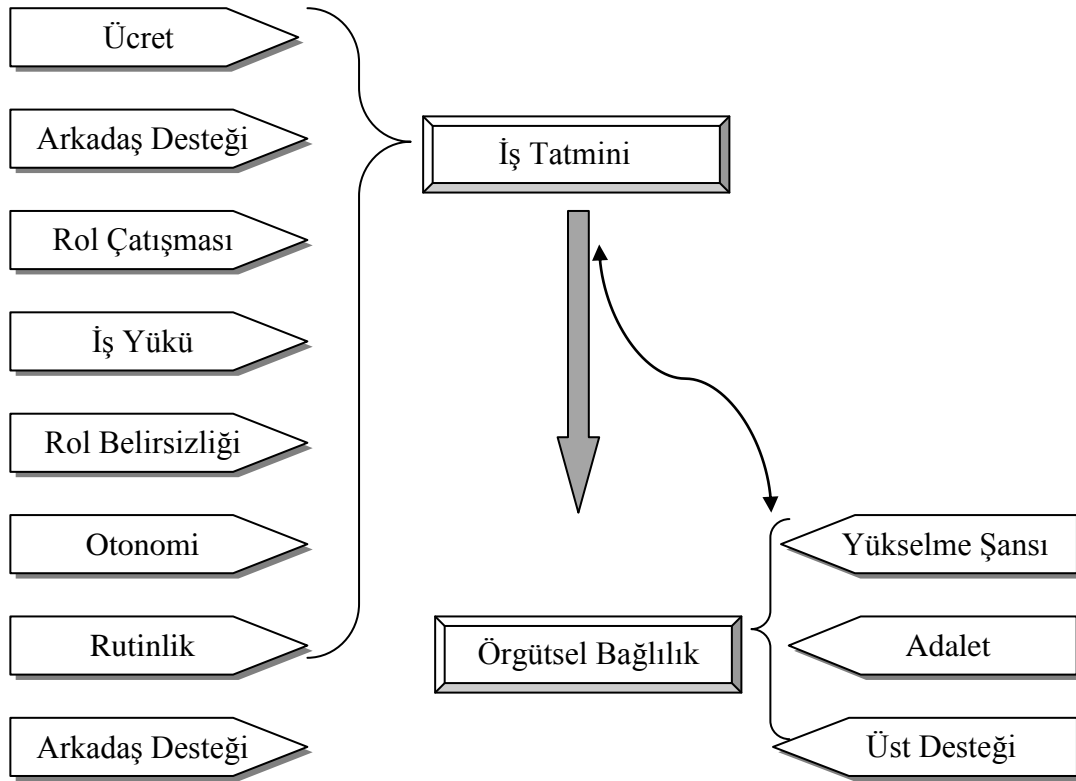
İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Şimşek ve diğ., 2003: 150).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerine odaklaşırken; iş doyumunu, işgörenin görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sonuçta bağlılık gibi örgüte yönelik tutumlar örgütsel; iş doyumunu gibi daha spesifik tutumlar ise görev yönelimli sonuçlarla yakından ilgilidir. İki kavram arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir (Tiryaki, 2005: 96).

Gaertner, iş tatminini çalışanların örgüt tarafından çalıştırılmış olma yönündeki olumlu duygusal yönelimlerinin derecesi olarak ifade etmektedir. Yazar iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yapısal belirleyicilerini ve bunlar arasındaki ilişkileri açıklamak üzere yapmış olduğu çalışmayı üç model içinde ele almıştır. Öncelikle yazarın yapısal belirleyici olarak el aldığı değişkenler; ücret, arkadaş desteği, iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği,

otonomi, işin rutinlik derecesi, promosyon şansları, algılanan adalet ve amir desteğidir. İlk modelde tüm belirleyiciler hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. İkinci modelde ise, tüm belirleyiciler sadece iş tatmini ile ilişkili, iş tatmini de örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Son modelde ise, değişkenler bazıları iş tatmini ile ilişkili iken, bazı değişkenlerde örgütsel bağlılık ise ilişkilidir. Çalışmanın sonucunda yazar ikinci ve üçüncü modelin karşını denebilecek bir sonuç elde etmiştir. Yani bazı değişkenler sadece iş tatmini ile ilişkili iken, diğer değişkenler ise örgütsel bağlılık ile ilişkili çıkmış ve bunun yanında iş tatmini de örgütsel bağlılık ile ilişkili çıkmıştır. Yapısal belirleyiciler ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren model Şekil 5'te görüldüğü gibidir (Aşan ve Özyer, 2008: 135-136):

İş tatmini kişinin işe veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtırken, örgütsel bağlılık bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık iş tatminine göre daha geniş bir kavramı ifade eder. Örgütsel bağlılık amaçlan ve değerleri kapsayacak bir şekilde bağlanmayı ifade ederken, tatmin, kişinin görevlerini yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamını ifade eder. İş tatmini bir tutum iken, örgütsel bağlılık aynı zamanda bir davranıştır. Dolayısıyla iş tatmini daha pasif, bağlılık ise daha aktif bir anlam taşımaktadır. Bağlılık yavaş ama istikrarlı, iş tatmini ise daha değişkendir (İnce ve Gül, 2005: 21-22).



Şekil 5. Yapısal Belirleyiciler Ve Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

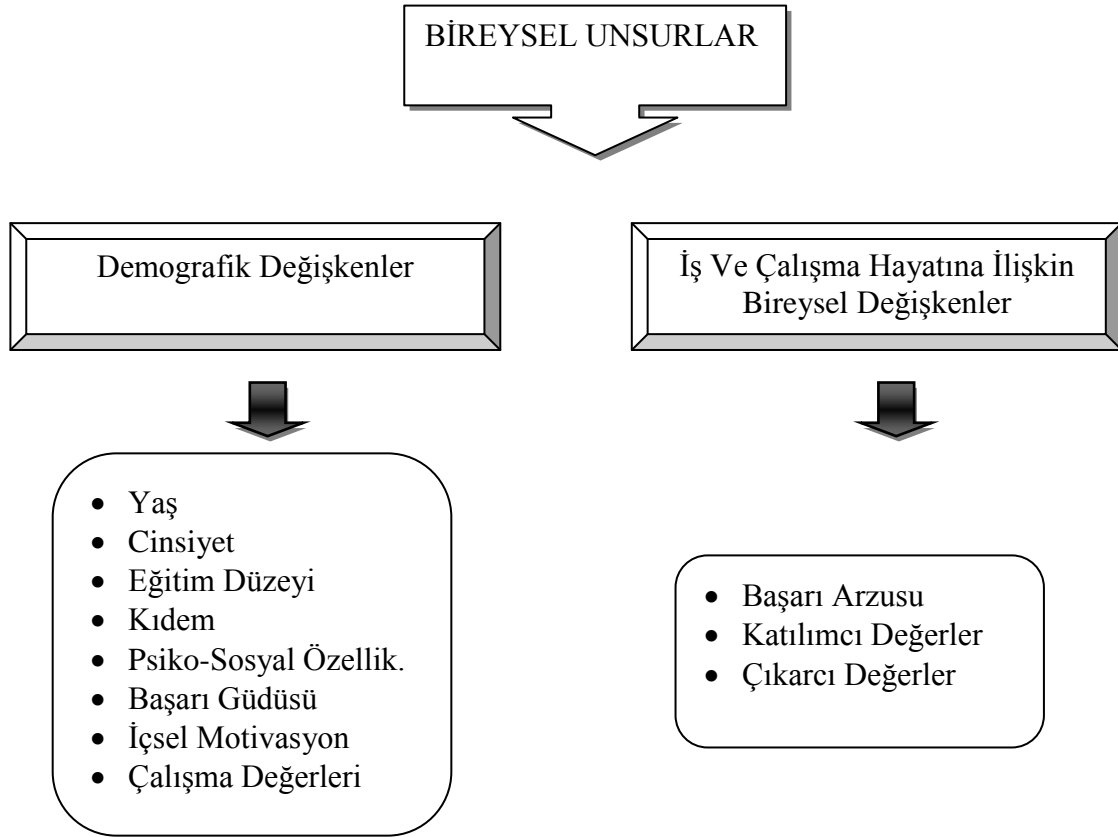
Kaynak: Gaertner, Stefan; Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, *Human Resource Management Review*, 1999, (4): 479 – 493

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR

Literatür incelendiğinde araştırmacıların örgütsel bağlılığa etki eden unsurları belirlerken, farklı gruplar halinde sınıflandırdıkları görülmektedir. Burada bireysel unsurlar, örgüt yapısına ilişkin unsurlar ve son olarak ta örgüt dışı unsurlar olmak üzere üçlü bir sınıflama içerisinde örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar incelenmeye çalışılacaktır.

2.4.1. Bireysel Unsurlar

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel unsurlar, demografik değişkenler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin değişkenler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik değişkenler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, içsel motivasyon, çalışma değerleri gibi. İş ve çalışma hayatına ilişkin değişkenler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Gümüştekin ve Emet 2007: 1- 8).



Şekil 6. Bireysel Unsurlar

2.4.1.1. Demografik Değişkenler

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki söz konusu olduğunda pozitif bir durum karşımıza çıkmaktadır. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık artmaktadır. Yaşı büyük olan işgörenler, gençlere göre örgütte daha fazla tecrübe yaşarlar. Yaşanan bu tecrübelerle bağlı olarak, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da yükselebilir (Allen and Meyer, 1993: 51). Mesleklerine çok fazla yatırım yapmamış, daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde oldukları yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır (Balay, 2000: 56).

Salancik yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini aşağıda özetlemiştir (Salancik, 1977: 14):

- Çalışan örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı ve beklentisi fazla olmaktadır. Yani kariyer yapma imkânları ile hizmet süresi arasında paralellik arz etmektedir.
- Yaşı büyük olan çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli görmektedirler.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda kadının birçok ayrı iş kolunda, iş hayatına girmesi bu

çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlar elde etmeye imkân sağlamıştır. Çünkü kadının aile içindeki konumu, iş gücüne katılmalarında önüne çıkan engeller ve çevresel nedenler nedeni ile iş hayatında pek fazla yer bulamamışlardı. Cinsiyetin çalışma yaşamında etkisi, toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler olarak incelendiğinde, kadın ve erkeğin bağıllık düzeyleri farklılık göstermektedir.

Cinsiyet, medeni durum ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan bir araştırmada, kadınların erkeklerden daha az oranda iş kurumlarını değiştirme eğilimde oldukları, bekar olan bireylerin evli olan veya ayrı yaşayan çiftlere oranla, cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu baktıkları saptanmıştır. Evli veya evlilik sonrası ayrılmış bireyler, özellikle bayanlar, bağıllık gösterdikleri örgütten ayrılmayı bağıllığı olmayan bekar bireylerden daha maliyetli görmektedir (Balay, 2000: 57-58.) Bayanların özellikle iş kaybetmeleri çoğu kapanık toplumlarda ailesel ve çevresel faktörler nedeni ile bir daha işe başa başlayamayacaklarını göz önüne almaları, onların içinde buldukları örgüte bırakmak istemeyişlerine sebep olmaktadır. Bu da erkeklere oranla kadınları daha çok örgüte bağlı bir duruma getirmiştir.

Araştırmacıların bazıları da kadınlara oranla erkeklerin daha çok bağımlı olduğunu söylemişlerdir. Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın çalışanlar örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağıllık gösterememektedirler (Gökmen, 1996: 9). Kadınların işgücüne katılmalarında çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu

engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir (Chiu and et al, 1999: 485-503).

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki vardır. İşgörenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bu ilişkiyi, eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin iş seçeneklerinin fazla olması nedeni ile belirli bir örgüte bağlılıklarının azaldığı ifade edilmektedir (Mathieu and Zajac, 1990: 177). Bunun nedeni eğitim düzeyi yüksek olan işgören için çalıştığı örgüt onun tek seçeneği değildir. Yüksek eğitilmiş çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyleri, örgütün amaçları ve kültürü ile çelişmediği müddetçe bağlılık hususunda sıkıntı olmayacaktır. Ama örgüt kendisini yenilemekte amaç ve hedeflerini belirlemede, yetersiz kalırsa bunu fark eden eğitilmiş personel örgüt içindeki yerini sorgulayacak ve kendisini geriye götüren değil ileriye götüren bir örgüt arayacaktır.

Eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin, buldukları örgüte bağlılıkları ise kendilerinin çalıştıkları örgütü tek seçenek olarak görmeleri, örgüt çıkarılma durumunda yeni bir iş bulamama yani işsiz kalma kaygısından doğmaktadır.

Kıdem örgütte çalışılan süreyi ifade etmektedir. Bağlılık ile ilişkisi incelendiğinde doğru orantılı bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Kıdem ile yaş kavramlarının bağlılık ile olan ilişkisinde aynı benzer sonuçlar çıkmaktadır.

Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır (McCaul and et al., 1995: 80-90). Çünkü kıdem süresinin yüksek bir seviyede olması çalışanın örgütü benimsemesi ve o örgütü çalışıp emekli olacağı yer olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Özellikle de yüksek kıdemli çalışanların işten çıkarılma maliyeti özellikle ülkemizde kıdem süresi daha düşük kıdemli personele oranla daha fazladır. İşveren bu sebepten dolayı işten çıkarmalarda tecrübeli kıdemli personelini çıkarmak yerine tecrübesiz yeni çalışanını çıkartmak daha kolay olacaktır. Ayrıca işveren bir örgütte işgöreni için yapmış olduğu eğitim yatırımları onu örgütte daha fazla tutmak istemesi ile de ilişkilidir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer kişisel faktörde çalışanın psiko-sosyal özellikleri ile ilgilidir. Bunlar işgörenin çalışma değerleri ve kişilik özelliğidir. Bireyin kişilik yapısı, özellikle negatif ve pozitif duygusallığı örgütsel bağlılığı etkiler. Pozitif duygusallığın örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü, negatif duygusallığın ise negatif yönlü ilişkisi olduğu düşünülebilir. Bireyin çalışma değerleri ise, bireyin iş veya iş çevresiyle ilgili bireysel değerlendirmeleridir. Çalışma değerleri, çalışmaya ilişkin olumlu veya olumsuz yargılar olarak da düşünülebilir. Çalışma değerleri bir anlamda, bireylerin çalışma amaçlarını ve çalışmaya olan bakış açılarını yansıtmaktadır (Çakır, 2001: 134-136).

Bu kavram literatürde iş ahlakı kavramı ile bağlantılı olarak açıklanmaktadır. Çalışmaya ilişkin olumlu değerlerin tamamını ifade eden, iş ahlakı için çalışma yaşamı sürdürmek, maddi rahatlık ve ferahlığın ötesinde, kendi başına değerli bir eylemdir. İş ahlakı yüksek olan birey, boşa vakit geçirmek yerine çok çalışmaya, yeteneksizliğe karşı

beceri kazanmaya, savurganlığa karşı tutumlu olmaya, emek harcamadan elde edilen kazanç yerine kendi emeği sonucu elde ettiği kazançta üstün değer verir ve çalışmaya karşı olumlu bir yaklaşım sergiler. Çalışmanın bu şekilde olumlu bir değer taşıması ya da gurur ve erdem kaynağı ve ödül olarak algılanması ile birerlerin iş tutumları arasında olumlu ilişkiler saptayan araştırmalar mevcuttur. Olumlu çalışma değerlerine sahip olan bireylerin iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve işe bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çakır, 2001: 134-136).

Başarı güdüsü, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına neden olan saik olarak tanımlanmıştır. Organizasyonel bağlılığı yükseltmek için, çalışanların daha yüksek başarıya ulaşabilecekleri ortamlar ve yapılar hazırlama, onların farklılık ve üstünlük duygularını gerçekleştirebilecekleri imkânlar sunulmasına ağırlık vermek gereklidir. Hırs ve başarıya inanma duygusu ağırlıkta olduğu çalışanların, bir amaç için gereğinden fazla çaba harcayabilme, daha iyi ve hızlı olma isteği, gayretli ve sıkı çalışma, zor görevler ile karşılaşılrsa bile uzun süre çalışabilme, zor görevlerin bir gurur kaynağı olması, disiplinli ve işlerin zamanında yapılması gerektiğine inanma ve bu büyük gayret ve inancın daha üst bir pozisyona gelmek için gerçekleştirilen faaliyetler dizini olduğuna inanma duygularının yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların organizasyona duygusal olarak bağlanabilmesi için çabalarının neticesinde başarıya ulaşma konusunda inançlarının sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla, çalışanların seçimi ve atama/terfileri esnasında bu durum göz önünde bulundurulmalı ve uzun süreli performans gösteren çalışanlar tercih edilmelidir (Kaya ve Selçuk, 2007: 186).

Üstünlük ve farklı olma özelliği yoğun çalışanların, işler ve diğer çalışanlar üzerindeki hakimiyet duygusunun yüksek olduğu belirtilebilir. Bu duygunun pasif durumdan aktif bir rol alması yönünde desteklenmesi ve yapıcı rekabet yönünde geliştirilmesi gerekmektedir. Prestij ve statü açısından beklentileri olan, farklı olmayı isteyen bu çalışanların, farklılık duygusunu ortaya çıkarmak için uygun ortamlar ve araçlar yaratmak gerekir. Kusursuz iş görme durumunda ödüllendirme, yükseltme ve ücret artışı sağlamaya ek olarak onaylama ve taktir etme bunlara örnek olarak verilebilir. Odaklanmanın yüksek düzeyde olduğu görülen çalışanlardaki ortak özellikler; zor/yaratıcılık gerektiren görevlerin tercih edilmesi, başarı güdüsünün tatmin edilmesinin ön planda olduğu ve genellikle yoğun bir şekilde odaklanma ile işlerin ele alınmasıdır. Bu durumda, çalışanların organizasyonel bağlılığının diğer çalışanlardan daha farklı şekilde ele alınması gerektiği söylenebilir. Dikkat edilmesi gereken bir nokta ise, aşırı odaklanmanın çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmesidir. Bu nedenle, odaklanmanın bireysel başarıyı destekleyecek şekilde belirli bir düzeyde tutulması gerekir (Kaya ve Selçuk, 2007: 186).

İçsel motivasyon, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak da nitelendirilebilir. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir (Ağca ve Ertan, 2008: 151).

Synder ve Spreitzer da yaptıkları çalışmada duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı, pozitif ilişkinin varlığından bahsetmektedirler. Buna göre, çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça içsel motivasyonları da artmaktadır (Synder and Spreitzer, 1984: 155).

Yöneticilere çalışanların duygusal bağlılıklarını ve içsel motivasyonlarını arttırmak için öncelikle çeşitli içsel motivasyon araçlarını başarı ile uygulamaları, sosyalizasyonlarına önem vermeleri ve kariyer plânlaması yapmaları önerilir. Çalışanların duygusal bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında anlamlı, pozitif bir ilişkinin varlığı, yöneticilerin duygusal bağlılığa ayrı bir önem vermelerini zorunlu kılmaktadır (Ağca ve Ertan, 2008: 151).

Bireyin çalışma değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumluluğun derecesi bağlılığın ne düzeyde olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Bağlılığa ilişkin davranışlar, bireyin insan olarak varlığına temel aldığı değer standartlarının dışı yansımasıdır. Bu nedenle; bireyin örgüte duyduğu bağlılığın, çalışma hayatına duyduğu değerler ile yakın ilişkisi vardır (Cengiz, 2001: 58).

Yaşamlarının temel unsurunu çalışmak olarak gören bireylerin örgütsel bağlılığı, yaşamlarını farklı değerler üstüne kurmuş bireylerden daha yüksektir (Dubin, and et al., 1975: 411-421).

2.4.1.2. İş Ve Çalışma Hayatına İlişkin Bireysel Değişkenler

Güçlü bir çalışma etiği olan kimselerin örgüte bağlılık eğilimlerini daha yüksek olacağı beklenir. Güçlü katılımcı değerler taşıyan bireylerin, güçlü çıkarıcı değerler taşıyan bireylere göre daha yüksek örgüt bağlılığı sergiledikleri saptanmıştır (Cengiz, 2001: 58).

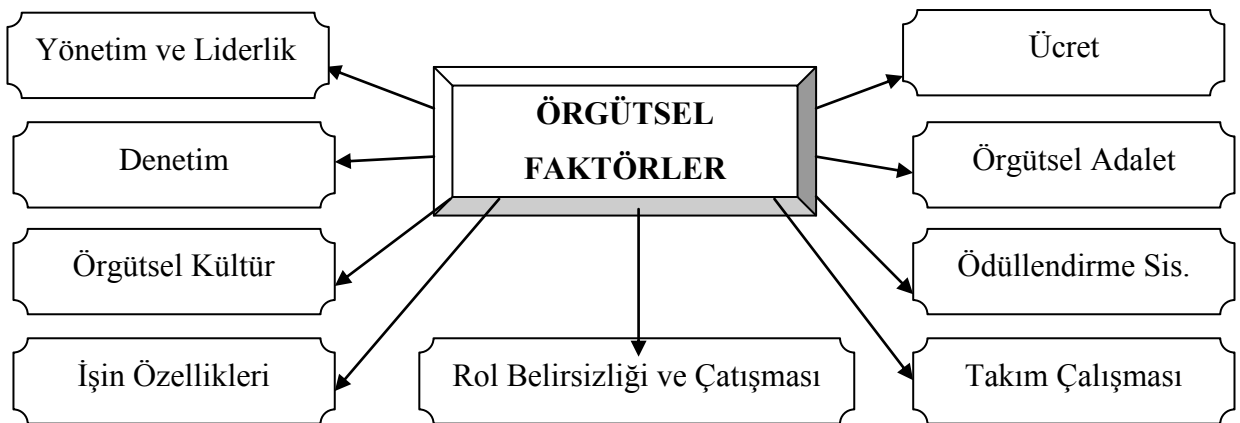
İş değerleri ölçeği, değerleri altı ölçek grubunda ele almıştır. Bunlar; meşguliyet tercihi (iş başında aktif ve yoğun olma tercihi), işten duyulan gurur (işini iyi yapmasından kaynaklanan hoşnutluk ve tatmin olma), işe katılım (örgütle ilgili eylemlere duyulan ilgi), paraya duyulan ilgi (para kazanmaya verilen önem), sosyal statü (işin sosyal konum üzerindeki etkisi), yükselme isteği (daha yüksek pozisyon ve daha iyi yaşam standardı elde etme isteği) olarak sıralanabilir. Putti ve arkadaşları, çalışma hayatına ilişkin değerler ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede güçlü bir ilişki buldukları çalışmalarında, bu altı ölçek grubu yeniden ele almışlardır. Bu yeni sınıflandırmaya göre, işten duyulan gurur, işe katılım, meşguliyet tercihi ve yükselme arzusu içsel; sosyal statü ve paraya duyulan ilgi dışsal değerler başlıkları altında toplanmıştır. Bu iki grup değerler arasında, içsel değerlerin, dışsal değerlere nazaran örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğunu saptamışlardır.

Yüksek bir ücret, adil davranma, başarılarının takdir edilmesi, takım çalışması gibi çalışanların beklentileriyle ilgili olan hak etme normu ve çok çalışma, iş arkadaşlarıyla işbirliği, işverene sadakat gibi bireylerin örgütlerine sağlamak zorunda olduğuna inandıkları katkılarla ilgili olan zorunluluk normları ile bağlılık arasında yüksek korelasyon

bulunmuştur. Zorunluluk normunun bir uzantısı olarak iş gereklerini yerine getiren birey, hak etme normunun doğal bir sonucu olarak beklentilerinin karşılanması yönünde bir inanç taşır. Bu iki iş normu örgüt normlarıyla örtüştüğü sürece bireylerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenir. Sonuç olarak, çalışma hayatına ilişkin değerler yani bireylerin çalışma hayatına aktif katılım nedenleri ve çalışma hayatından beledikleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Cengiz, 2001: 58).

2.4.2 Örgüt Yapısına İlişkin Unsurlar

Örgütsel bağlılığın istenilen düzeyde olabilmesi için ilk görev bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerin ne kadar belirleyici olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu faktörler Şekil 7’de görülebileceği gibi, yönetim ve liderlik tarzı, işin özellikleri ve önemi, ücret, denetim (nezaret), örgütsel adalet, örgütsel kültür, ödüllendirme sistemi, rol belirsizliği ve çatışması ve takım çalışması.



Şekil 7. Örgütsel Faktörler

2.4.2.1. Yönetim ve Liderlik Tarzı

Liderlik insanları değerlendirmeyi ve doğru yerlere yerleştirmeyi gerektirir. Liderlik başarıya ulaşmak için vizyonunu anlayabilecek olanlara, yeni ufukları anlatabilmek ve heyecan yaratarak onları harekete geçirmektir (Baltaş, 2000: 107). Liderin vizyonuna ulaşabilmesi ancak insanları motive etmesi ve onları örgüte bağlı kılması ile mümkündür.

Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran düşünürler aşağıdaki tanımlamaları yapmıştır:

Yöneticilerin örgütlerde sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır (Sagie, 1998: 156-171). Zefaane ise liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi konusunda herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon ile ilgili bir örgütsel iklim oluşturma, örgütsel bağlılığı artırmada şüphesiz olumlu bir sonuç vermekte olduğunu söylemiştir (Zefaane, 1994: 1000).

Liderin çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir insan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir liderin örgütüne de bağlanabilir ancak diğerinde, ihtiyaçlarında tatmin olan insan, liderine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettar olur ve örgüte daha çok bağlanır (Rowden, 2000: 3).

Görev yapısını belirleyen liderlik biçimi ile yani bir başka deyişle, birey veya grup görev ve sorumluluklarını formalize eden, amaçları belirgin kılan ve grup üyeleri arasındaki ilişkiyi tanımlayan liderlik biçimi örgütsel bağlılık için önemlidir. Bir diğer liderlik biçimi ise duyarlı liderliktir. Lider, grup üyeleri arasında güven ve iletişimi sağlamalıdır. Liderlik biçiminin ikinci bir boyutu ise, cezalandırıcı bir tutumdan ziyade olumlu destek veren bir tutumun sergilenmesidir. Destekleyici bir tutum, örgütsel bağlılık yaratmada önemli etkilere sahiptir. Yapılan çalışmalarda, katılımcı ve demokratik liderlik biçiminin de bağlılık üzerinde olumlu etkiler bırakacağı savunulmaktadır. Özellikle günümüz çalışanları dikkate alındığında katılımcı ve demokratik liderlik biçimi tercih edilmektedir.

Örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştiren bir özelliğe sahip bir diğer liderlik biçimi ise dönüştürücü (transformational) liderdir. Dönüştürücü liderlik, örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada çalışanların güçlendirme sürecidir. Örgütün misyon ve vizyonunun algılanması ve benimsenmesini sağlayan ve çalışanların kendi çıkarlarının ötesinde örgütün yarar doğrultusunda harekete geçiren lider tipi dönüştürücü liderdir. Niehoff, Enz ve Grover'm araştırmasında yenilikçiliği teşvik eden, bireysel çabaları destekleyip kararlara katılma olanağı sağlayan dönüştürücü liderin çalışanların örgütsel bağlılığını ve iş tatminini olumlu etkileyeceği saptanmıştır (Cengiz, 2001: 70-71).

Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı

örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir (Gül, 2003: 127).

2.4.2.2. İşin Özelliği ve Önemi

İşin özelliği ile örgütsel bağlılık incelendiğinde aralarında pozitif bir ilişkinin varlığı görülecektir. İşin özelliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İşgörenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımını, Brown (1969); Buchanan, (1974); Hall, Schneider ve Nygren (1970) ve birçok yazar tarafından kabul edilmiştir.

İşgörenlerin yaptıkları işin nitelikleri, işgörenin örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlardan birisidir. Örgütlerde görevleri yerine getirecek işgörenlerde bulunması gereken özelliklerin neler olduğunu belirten tablolara “iş gerekleri” adı verilmektedir (Akoğlan Kozak, 2001a: 100-101).

İş kapsamı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma vardır. Buradaki temel hipotez, iş kapsamı arttığı sürece çalışanın karşılaşacağı fırsatlar artacak ve bu da örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecektir. Üstü kapalı olan diğer bir hipotez ise, değiş-tokuş yaklaşımıdır. İşlerinde daha çok fırsatla karşılaşan çalışanın daha olumlu duygular besleyeceği düşünülür.

Part-time istihdam edilen çalışanların işleri, onlar için ikinci derecede önemlidir. Bu nedenle de, işin özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bu noktada daha azdır (Cengiz, 2001: 60).

İş memnuniyeti, çalışanın işinden ve iş ortamından kaynaklanan olumlu duygulardır. İş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki olduğu görülmektedir.

2.4.2.3. Ücret

Ücret örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli örgütsel faktörlerden birisidir. Çünkü çalışanların gelir elde etme amacı onların en büyük amaçlarından birisidir. Ücret hususunda örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki vardır.

Ücret, işgörenin ihtiyaçlarını karşılamada temel bir araçtır. Ücretlerin yüksek tutulması verimliliği artırır. "Çünkü yüksek ücret alan işgörenler hizmetlerini geliştirerek, bilgi, beceri ve yeteneklerini sınırsız bir şekilde kullanarak katkılarını arttırmaları. Örgütü benimseyen işgörenler sadece kendilerini ilgilendiren hususlarda değil, aynı zamanda örgütü ilgilendiren her konuda kayıtsızlıktan ilgiye dönüşen bir davranış içerisindedirler (Karaca, 2001: 65).

Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişkinin varlığı günümüz ekonomilerinde kaçınılmaz bir unsurdur. Yapılan bir çalışmada ücret

düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür. Örgütte çalışanlar, yönetimin ücret politikasını ne derece adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır. Üst seviyede çalışanlar için gelir de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Aynı zamanda rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmelerde önemlidir (Gül, 2003: 127).

2.4.2.4. Denetim (Nezaret)

Yüksek düzeyde işgören bağlılığı, hem yakından denetim hem de yakın olmayan denetimle ilişkilendirilmelidir. İşgörenlerine işlerini nasıl yapacakları konusunda daha büyük serbesti tanıyan amirler, astlarının duydukları sorumluluğu arttırmırlar. Yapıyı belirleyen lider, işgörenler için iş konusundaki beklentileri açıldığı kavuşturup yapacakları işlerin amaçlarını net bir şekilde ortaya koyabilir. Bu durumda da işgörenin iş başında duyduğu sorumluluğu artabilir. Ancak, amirler işgörenlerinin karar vermeye aktif olarak katılmalarına izin verdiğinde ve örgütlerde ast kademelere yetki devri arttığında duyulan sorumluluğun ve dolayısıyla bağlılığın artması beklenmelidir. Yönetim, örgüt kültürüne ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmakta, bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Karaca, 2001: 61).

İşin nezaret edilme biçimi çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluğu kendilerine atması için gerekli ortamı oluşturur. Çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla

karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir (Varoğlu, 1993: 50). Lepper ve Greene ise bu tür bir nezaretin çalışanların işlerine olan ilgilerini azalttığını belirtmişlerdir (Lepper and Greene, 1975: 479-486).

2.4.2.5. Örgütsel Adalet

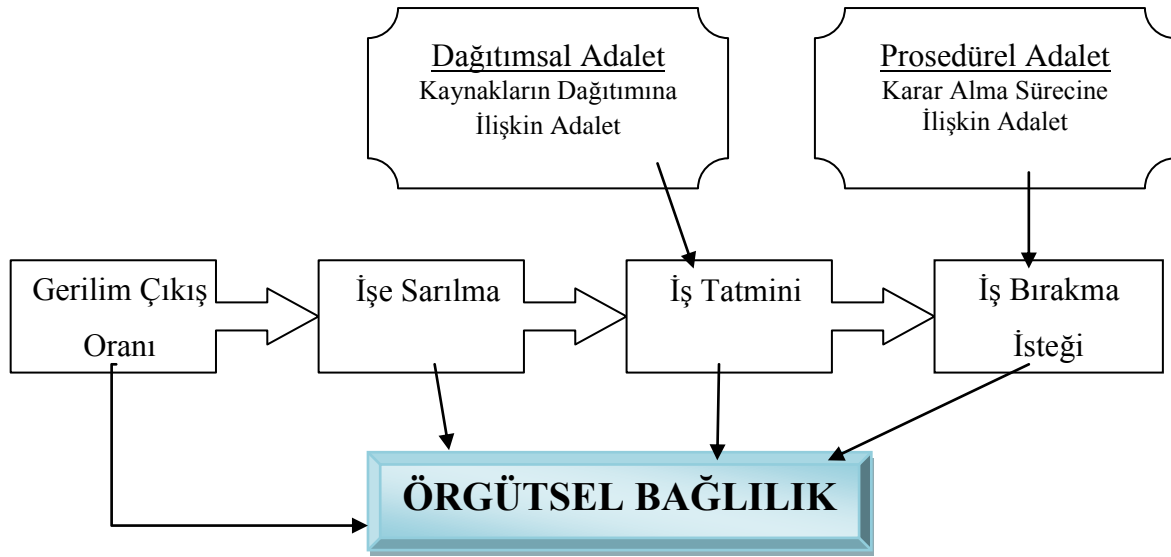
Örgütsel adalet çalışanların çalışma ortamı ve yöneticileri ile ilgili adalet algılarını ifade eden genel bir kavramdır. Örgütsel adalet araştırmaları iki temel konuya odaklanmıştır; çalışanların elde ettikleri ücret, fayda ve ödüller ile ilgili olarak algıladıkları adalet (Dağıtımsal adalet), bu ücret, fayda ve ödülleri elde etmelerinde etkili olan prosedürler ile ilgili olarak algıladıkları adalet (Prosedürel adalet) (Cropanzono and Greenberg, 1997: 317).

Dağıtımsal adaletin iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet, örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır (McFarlin and Sweeney, 1992: 626-637).

Örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Zira çalışanların örgütsel bağlılık duymalarına neden olmaktadır. Her ne kadar ücret ve iş tatmininin de örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili oldukları biliniyorsa da bu etki dağıtımsal adalet türünde dolaylı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından önemli olan kişisel çıktılardan çok örgütsel çıktılardır. Bu nedenle prosedürel

adalet önem kazanmaktadır. Çünkü, örgütün çalışanlarına adil davranma kapasitesini yönetsel adalet göstermektedir. Çalışanlar tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanılabilecektir (Gül, 2003: 130).

Şekil 8’de örgütsel adaletin iki farklı biçimi olan dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet ile örgütsel bağlılığın ilişkisi gösterilmiştir.



Şekil 8. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kaynak: DAİLEY, R.C. and KİRK, D.J., “Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”, **Human Relations**, Vol:45, No:3, 1992, p.313.

2.4.2.6. Örgütsel Kültür

Örgütlerin en temel amacı olan sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve geleceğe yönelik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en önemli faktör olan insan unsurunun harekete geçirilmesinde temel oluşturan "Örgüt kültürü" ve "Örgütsel bağlılık" kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişki büyük önem taşımaktadır. Etkin ve verimli bir örgüt yaratılmasında, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri ve bu bağlılığa zemin oluşturabilecek güçlü bir örgüt kültürünün varlığı bulunması gerekmektedir.

Örgüt kültürünün çalışanlarca algılanması, benimsenmesi ve paylaşılması, örgütsel bağlılığın kazanılmasında etkin rol oynamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirip, işgören davranışlarında tutarlılığı arttırarak örgütte birliktelik duygusu oluşmasını sağlar ve işgörenlerde "biz" duygusunun gelişmesine katkıda bulunur. Bir kültürü güçlü yapan faktör, o kültüre inanmış ve bağlanmış kişilerin örgütle özdeşleşme dereceleridir. İşgörenler, kendi örgütlerinin kültürleriyle özdeşleştikleri ölçüde, örgütlerine bağlılıkları artacak ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görecekle, dolayısıyla da yüksek bir motivasyonla, performans ve faaliyetlerinde etkinliklerini arttıracaklar sonuç itibariyle örgütteki verimlilik artışına katkı sağlayacaklardır (Tiryaki, 2005: 161).

Örgütsel kültür, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (İpek, 1999: 13).

Örgütsel kültür, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir (Balay, 2000: 98-98).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur (Northcraft and Neale, 1990: 472).

2.4.2.7 Ödüllendirme Sistemi

Ödüllendirme; “bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluştaki kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabalarını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir” (Canman, 2000: 231). Tanımdan da anlaşılacağı üzere ödüllendirme sistemi kişinin kuruluştaki uzun süre çalışmasını sağlayarak örgütsel bağlılığını pekiştirici bir özelliğe sahiptir.

Yöneticilerin, ödülleri adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir etken olduğu belirlenmiştir (Zahra, 1984: p.19).

Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran bir görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği Loscocco ve Mottaz gibi düşünürler tarafından ileri sürülmektedir (Loscocco, 1990: 152-177; Mottaz, 1988: 467-482).

Örgüt yönetimi tarafından belirlenen ödül sistemi arasında; ücret ve maaş artışı, sözlü övgü, takdir, terfi, statü geliştirme, daha önemli görevler verme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme gibi ödüller yer alabilir (Dubrin, 1978: 59). Ödüllerin bir kısmı ücret ve maaş artışı gibi maddi nitelikte olup, dışsal ödül olarak ifade edilmektedir. Diğer bir grup ödül ise; sözlü övgü, takdir gibi manevi nitelikte olup, içsel ödül olarak ifade edilmektedir. Bir tür ödül olan terfi ise bir örgütte farklı statü seviyeleri arasında yapılan harekettir (Koçel, 2003: 519).

Ödül sistemi, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde oldukça önemli bir role sahiptir. Örgütte ödüller arttıkça işgörenlerin duygusal bağlılıklarının artacağı iddia edilmektedir. Ancak, ödül ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olabilmesi için işte tehlike, rutinlik ve stres gibi unsurların çok düşük seviyede olması veya hiç olmaması gerektiği belirtilmiştir. Devam bağlılığı ile ödül sistemi arasında da pozitif bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. Normatif bağlılık ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin düşük bir seviyede olacağı iddia edilmektedir (Iverson and Buttigieg, 1999: 314).

2.4.2.8. Rol Belirsizliği ve atışması

İşgörenin işteki stresi ile ilgili iki bileşenden biri rol belirsizliği diğer i se rol çatışmasıdır. Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar. Rol atışması i se, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır (Fisher, 2001: 143).

İşgörenin üstlendiği rollerin gereği olarak birbirleriyle çelişkili beklentiler olduğunda rol atışması ortaya çıkar. Yani rol atışması, işgörenden rol takımınca beklenen rollerin birbirinden değişik ve birbiriyle çelişkili olması yüzünden işgöreni kararsızlığa itmesidir. Diğer yandan, işgörenin rolü ne denli belirsiz i se, role ilişkin beklentiler de işgöreni o denli ikilem içinde bırakır. İşgörenin işinde nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerinin ve ulaşması gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır. Rol atışması i se, işgörenin yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personel olmaması, verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları

çığnemesi gerektiği, işyerinde birbirinden çok farklı çalışan gruplarla ilişki içinde olması, çalışırken birbirine uymayan talepler alması durumunda artan bir durumdur (Ceylan ve Ulutürk 2006: 49-50).

İş stresörlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri negatif yöndedir. Stresörlerin bağlılıkla ilişkileri konusunda literatürde iki farklı görüş bulunmaktadır. Mathieu ve Zajac'ın (1990) çalışmalarıyla desteklediği birinci görüşe göre, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar stresin etkilerini daha az bağlılık duyanlardan daha fazla hissetmektedirler. Bu görüşün aksine ikinci görüşe göre bağlılık, çalışanların görevlerinin anlamına ve emirlere bağlılık göstermelerine imkan vererek stresin olası etkilerinden onları korur (Suliman, 2002: 171).

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisi konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Çeşitli araştırmacılar bağlılıkla bu iki stres kaynağı arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedirler (Babakus, Cravens, Johnston and Moncrief, 1996; Fisher and Gitelson, 1983; Zahra, 1985). Bununla birlikte Agarwal ve Ramaswami (1993) rol belirsizliğinin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve olumsuz, buna karşın rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Hastenian ve arkadaşları (1994) ise rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz; rol açıklığı ile örgütsel bağlılık arasında ise olumlu bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. King ve Sethi (1997) ise rol stresörleri ile devamlılık bağlılığı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir (Gül, 2003: 136).

2.4.2.9. Takım Çalışması

Örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyen takım çalışması örgüt ortamında sinerji oluşturarak işgörenin örgütünü ve çalıştığı iş arkadaşlarını daha çok sevmesini sağlamıştır.

Grup bilinci beraberinde birlik, karşılıklı ilişkiler ve grup görevleri hakkında olumlu duygular geliştirir. Bu da örgütsel bağlılığı yükseltir. Mathieu ve Zajac, yaptıkları çalışmada, grup bilincinin bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır. Örgüt içinde takım çalışmalarına yer vermek bağlılık artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bireyi işbirliği içinde çalışabileceği projeler içine sokmak bağlılık için önemlidir. Özellikle kendi kendini yöneten takımlar gibi örgüt içinde takımlar organize etmek, çalışanlar arasında işin paylaşıldığına dair duyguların gelişmesine yardımcı olur. Takım çalışmaları sayesinde birbirleriyle dayanışma içinde olan ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktadır (Cengiz, 2001: 63).

Takım çalışmasını içselleştirmiş örgütlerde, takım ruhu olarak tabir edilen ve takımın birlikte hareket etme güdüsünü oluşturan kavrama sonsuz bir inanç vardır. Takım üyelerinin kendi aralarında yer alan ilişkiler saygı, sorumluluk, sevgi, güven, paylaşma ve yardımlaşma zemini üzerine bina edilmiştir. Üyeler takımca kabul edilmiş olma hislerini sürekli

olarak taşımaktadırlar. Takımın çıkarları ve takımsal hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda takım sadakatini sürekli bir şekilde göz önünde bulundurmaktadırlar (İnce vd., 2005: 7).

Takım çalışması, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin daha samimi ve dostane bir ortam içinde sürdürülmesine olanak sağlamaktadır. Bu samimi ortam da dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Zira yapılan araştırmalar, iş arkadaşları ile ilişkilerin olumlu veya olumsuz olmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler olumlu ise örgütsel bağlılığa da olumlu bir şekilde yansiyacaktır (Gül, 2003: 135).

2.4.3. Örgüt Dışı Unsurlar

Örgüt dışı unsurlar, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin dışında kalan çevresel faktörlerdir. Bunlar: Ülkenin sosyo-ekonomik durumu, sosyal güvenlik sistemi, yeni iş fırsatları, profesyonellik, sektörün durumu, sendikalar, işsizlik ve kanuni düzenlemeler vb. Burada bu faktörlerden birkaçından bahsedeceğiz.

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkanları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir (Gül, 2003: 139).

Yeni iş bulma olanakları ile ilgili faktörün yanı sıra çalışanların iş arama davranışlarının da bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

Belli bir örgütte çalışmaya başlamadan iki ay önceki iş belirleme ve kariyer planlarının, örgüte girme ve sosyalleşme değişkenlerini öngörebileceği; bu değişkenlerin de başlangıçtaki iş tutumlarını öngörebileceği ileri sürülmektedir. Bu iş tutumlarının en belirginini işe, örgüte bağlanmak veya örgütten ayrılmak konusudur. İşe girmeden önceki ve işe başlamanın ilk günlerindeki örgüte bağlılık eğilimlerinin üç ay sonraki örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Çalışanın işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin belirli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturduğu söz edilen çalışmalarla ortaya konulmuştur (Ertekin, 1978: 89). İşgörene yasaların tanıdığı sosyal güvenlik haklarına örgüt tarafından verilen önemin derecesi, işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyebilir. İşgörenleri işteki kazalardan korumak, yönetimin önemle üzerinde durması gereken konuların başında yer almaktadır. Kanunlar, işgörenleri çalışma yaşamları süresince güvence altına almıştır. İşgörenlerin çalışma yaşamlarının sonrasında hayatlarını devam ettirdikleri emeklilik dönemlerine ilişkin uygulamalar da yasalarla düzenlenmiştir.

İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını etkileyen bir diğer faktör ise sendikalardır. Sendika, işgörenlerin veya örgütlerin iş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını korumak ve daha da geliştirmek için aralarında kurdukları birliklerdir.

2.5. ÜÇ BAĞLILIK UNSURU KAPSAMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın psikolojik boyutunu ortaya koyarak kavramı, çalışanların örgütle ilişkisi çerçevesinde şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlar; “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli” ile örgütsel bağlılığı, diğer modellerin aksine çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı “Duygusal bağlılık”, “Devamlılık bağlılığı” ve “Normatif bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir (Meyer and Allen, 1997: 11). Tablo 4’de Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık modelindeki bağlılık bileşenleri yer almaktadır.

Tablo 4. Meyer ve Allen’in Örgütsel Bağlılık Modeli’ndeki Bağlılık Bileşenleri

BAĞLILIK	GEREKÇE	TANIM
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması (<i>istek</i>)
Devamlılık Bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşıcağı maliyetlerin farkındalığı (<i>gereklilik</i>)
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın örgütsel üyeliğın sürdürülmesi yönünde hissettiğı yükümlülük (<i>doğru davranış inancı</i>)

Kaynak: ARBAK, Yasemin ve KESKEN, Jülide: 2005; s:67 Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım, **Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları**, İzmir

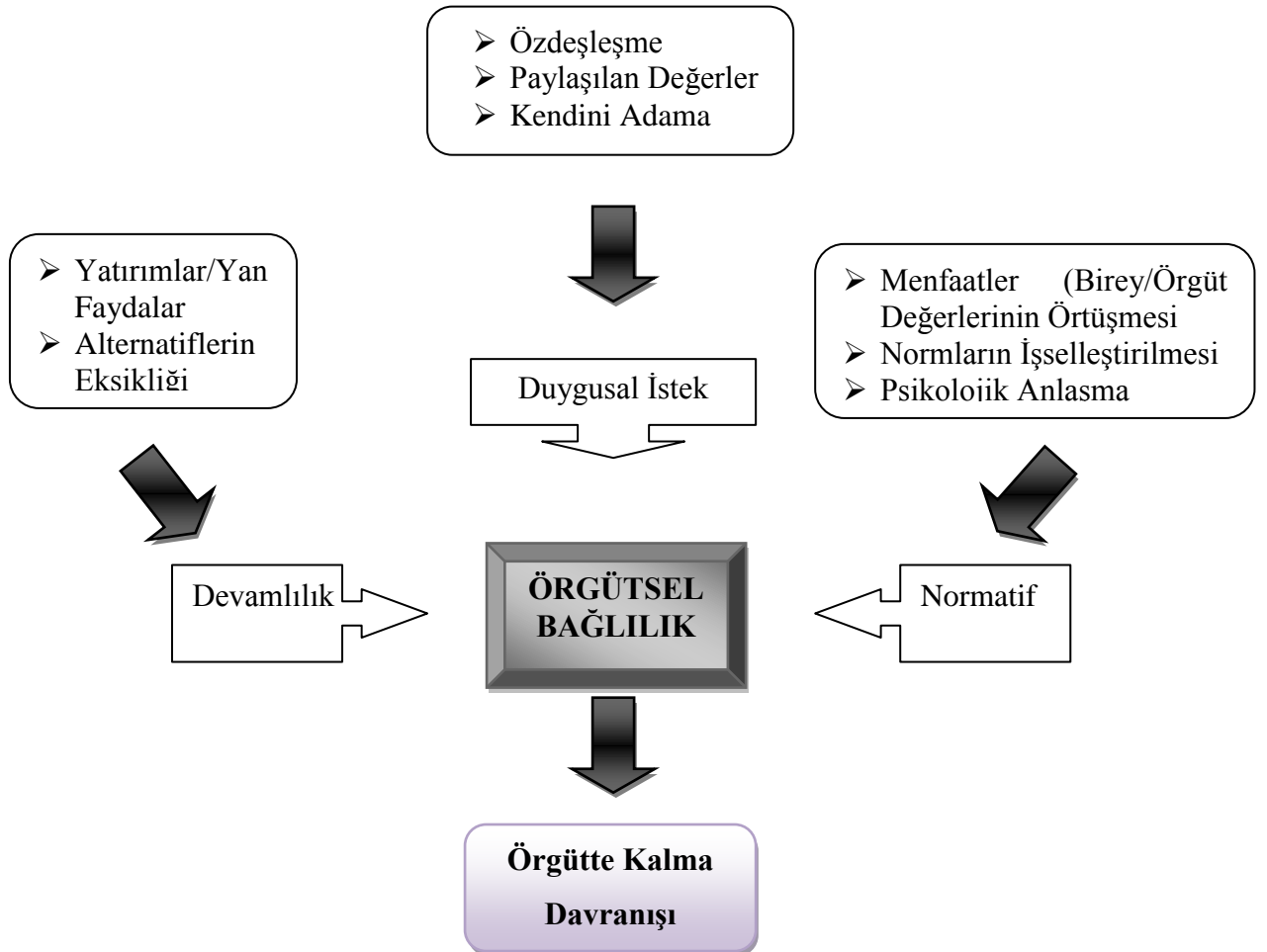
Duygusal bağıllık, insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar (Wiener, 1982: 423-424). Duygusal bağıllık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır (Mir vd. 2002: 190).

Normatif bağıllık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca normatif bağıllık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar (Wiener, 1982: 423-424). Çalışanların bu tür bir bağıllığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır.

Sürekli bağıllık ise, örgütte çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle bu örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yeteneklerdir. Bundan başka bu bağıllığa başka bir yerde daha iyi iş olanakları elde etme noktasındaki belirsizlikler de katkıda bulunur.

Bu üç bağıllık unsuru, çalışanları bir örgüte bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtır (Obeng and Ugboro, 2003: 84). Duygusal bağıllığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, süreklilik bağıllığına

sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür (Allen and Meyer, 1990: 3). Yani bu durum sırasıyla, “arzu” (duygusal), “ihtiyaç” (süreklilik) ve yükümlülük” (normatif) ekseninde değerlendirilir (Meyer and Allen, 1991: 61). Duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık, bağlılığın türlerinden çok ayırt edilebilir unsurları olarak görülür. Bu bağlamda çalışanlar, bu unsurlardan her bir psikolojik durumu değişen oranlarda tecrübe ederler (Wasti, 2003: 303).



Şekil 9. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak:Meyer ve Herscovitch, 2001 s:317' den uyarlanmıştır.

2.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte güçlü bir biçimde bağlanması, örgütle özdeşleşmesi, örgüte ait olması ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olması ve en sonunda örgüt lehine fazladan çaba gösterme tutumudur.

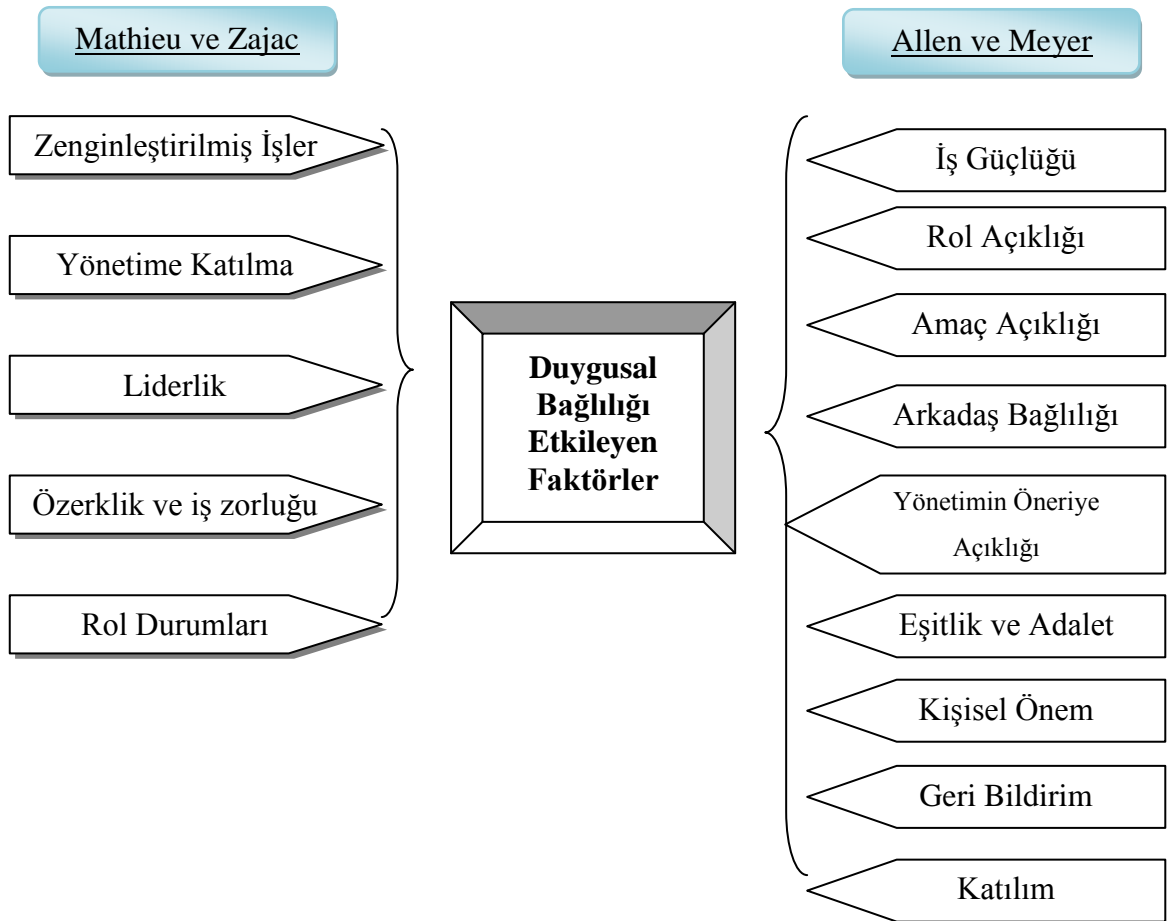
Çalışanın örgüte karşı güçlü bir şekilde bağlılık duyması, o kişinin istediği için kurumda kalması anlamına geldiğinden, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şekli olmaktadır. Duygusal bağlılığı gelişmiş bireyler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler, ek sorumluluklar almak için gerçek anlamda heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye isteklidirler (Çetin, 2004: 95).

Duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve örgüte bağlılıkla elde edilen tatminle alakalı bulunmaktadır (Mathieu and Zajac, 1990: 172-177).

Hartmann ise, duygusal bağlılığın ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kullandığını belirttiikten sonra, bu bağlılık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleriyle ilişkilerini ortaya koymaktadır (Hartmann, 2000: 93).

Literatürde en çok ele alınan, çalışanın örgüte olan duygusal yakınlığı, en fazla ilgi çeken bağlılık gerekçelerinden biri olmuştur. Kanter'e göre (1968); kişinin sosyal sistem içindeki rolü açısından bağlılık, belli bir gruba karşı beslenen pozitif duygusal eğilimlerin bir sonucudur (Arbak ve Kesken, 2005: 65).

Örgütsel bağlılık konusunda araştırma yapan düşünürlerin duygusal bağlılığa etki eden faktörleri Mathieu, Zajac ikilisi ve Allen, Meyer ikilisi aşağıdaki Şekil 10'da ortaya koymuşlardır. (Mathieu and Zajac, 1990: 180; Allen and Meyer, 1990: 14)



Şekil 10. Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Duygusal bağıllığın özellikle iş deneyimlerindeki duygusallıkla ilişkili olduğu ele alınmaktadır. Duygusal bağıllıkta, bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması söz konusudur. Güçlü bir bağıllık içinde olan bireyler, örgütleriyle özdeşleşir, örgütünün içine girer ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyar (Vanderber and Scarpello, 1994: 535-547). Kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte bağıllık türünde, kişi kendinin örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam taşımaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 1).

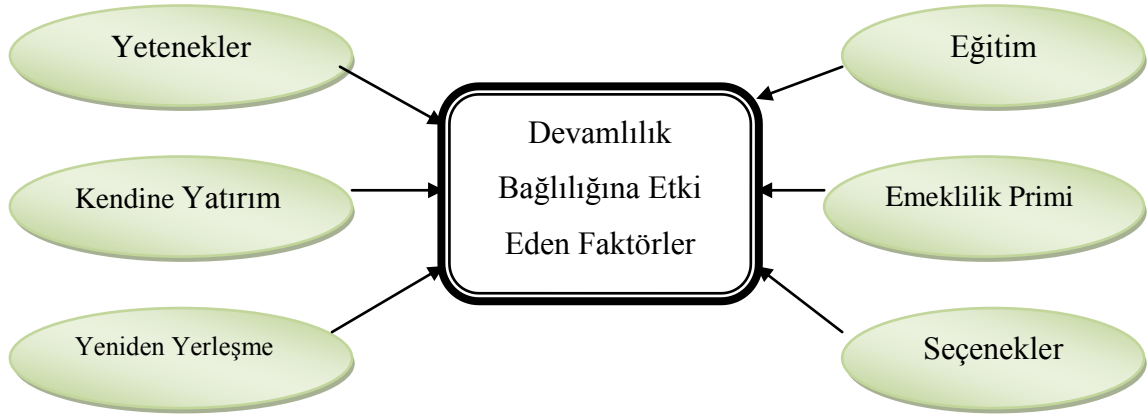
Örgüt içindeki çalışanların örgüte olan duygusal bağıllığını, örgütle özdeşleşmeleri yansıtmaktadır. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyumu ve bütünleşmesi sürecidir. Duygusal bağıllık, örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Oktay ve Gül, 2003: 37).

2.5.2. Sürekli (Devamlı) Bağıllık

Sürekli bağıllıkta çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını yatırım yaptığını ve bunun sonucunda da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle, kişiyi örgütte tutan faktör olası maddi kayıplarıdır. Örgüte devamlılık bağıllığı duyan birey, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir (Allen and Meyer, 1990: 3).

Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüte bağlı kalmanın sürdürülmesi durumudur. Başka bir anlatımla, örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu göze almayı anlatır (Somers and Birnbaum, 2000: 353). Becker'in "Yan Bahis Teorisi" veya "Hesapçı Bağıllık" olarak adlandırdığı bu bağıllık türünde çalışanlar, örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Mathieu and Zajac, 1990: 172).

Allen ve Meyer (1990) yukarıda ele alınan devamlılık bağıllığıyla ilgili faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemektedirler (Allen and Meyer, 1990: 18):



Şekil 11. Devamlılık Bağıllığına Etki Eden Faktörler

1. *Yetenekler*: Çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği.
2. *Eğitim*: Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olamayacağı.
3. *Kendine Yatırım*: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte yapmış olması.

4. *Yeniden Yerleşme*: Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve yere yerleşmesi ile görüşleri.
5. *Emeklilik Primi*: Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu.
6. *Seçenekler*: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağı (Gül, 2003: 145).

2.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmanın ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmesi, güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlı olması ve bu nedenle de örgütte kalmasını ifade etmektedir. Normatif bağlılık üzerinde bireylerin hem örgüte girişinden önceki hem de örgüte dahil olmalarından sonraki yaşantılarının etkili olduğunu düşünülmektedir. Normatif bağlılığa etki eden faktörler; personelin karakteri, sosyal sınıf, statü, görev algısı, yükümlülük duygusu ve kabullenme olarak ifade edilmektedir (Meyer and Allen, 1991: 18–66)

Normatif bağlılık tutumunu belirlemeye ilişkin ölçek sorularından yararlanılarak oluşturulmuş bazı maddeler şöyle sıralanabilir:

- Bu örgütte kalmak için herhangi bir sebep kaldığını sanmıyorum.
- Daha güzel fırsatlar çıksa da bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.

- Şu ana kadar bu örgüt için bu kadar uğraş vermemiş olsaydım, farklı bir yerde olmayı düşünebilirdim.
- Bu örgütte kalarak doğru olanı yaptım.
- Bu örgütü şu anda bırakırsam çok üzülürüm.
- Burada yetişmem, çalıştığım kuruma sadık olmayı gerektirir.
- Bu örgütü bırakırsam biterim.

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Duygusal bağlılığın, sürekli ve normatif bağlılığa göre iş performansı ile daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür. Yine cinsiyet ile; duygusal bağlılık arasında hiçbir ilişki bulunmamakta, cinsiyet ile normatif ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki, cinsiyet ile sürekli bağlılık arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır (Durna ve Eren 2005: 212-213).

Normatif bağlılık ise bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Allen and Meyer, 1991: 61-89; Meyer v.d., 1993: 538-551).

Çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır (Suliman and Iles, 2000: 415-416). Çalışanlar arasında normatif bağlılık düzeyi duygusal bağlılık düzeyinden daha yüksek olmaktadır. Yüksek düzeydeki bir normatif bağlılık yine yüksek düzeyde bir duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Tan ve Akhtar, 1998: 320). Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre de, isin genel yapısından duyulan tatmin, iş arkadaşları ve üstlerden duyulan tatmin arttıkça duygusal bağlılıkta artış gözlenmektedir. Kıdem ve kuruluşa yapılan yatırım arttıkça da sürekli bağlılık artmaktadır. Ailenin etkisi ve sadakat normları ile normatif bağlılık olumlu yönde ilişkilidir. Yine ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür (Wasti, 2000: 212-214).

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI

Örgütsel bağlılık, araştırmacıların bir kısmı tarafından tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı yaklaşım altında incelenirken, bir kısımda bu iki yaklaşıma çoklu bağlılık yaklaşımını da ekleyerek üçlü bir sınıflandırmaya gitmiştir. Biz burada üçlü olarak yapılan sınıflandırma üzerinde duracağız. Örgütsel bağlılığın sınıflandırması Şekil 12’de gösterilmiştir.

Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken; davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı

olduğu görüşünü benimsemiştir. Bu iki yaklaşımın dışında oluşan ve farklı bir bakış açısı getiren çoklu bağlılık yaklaşımı da örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır.

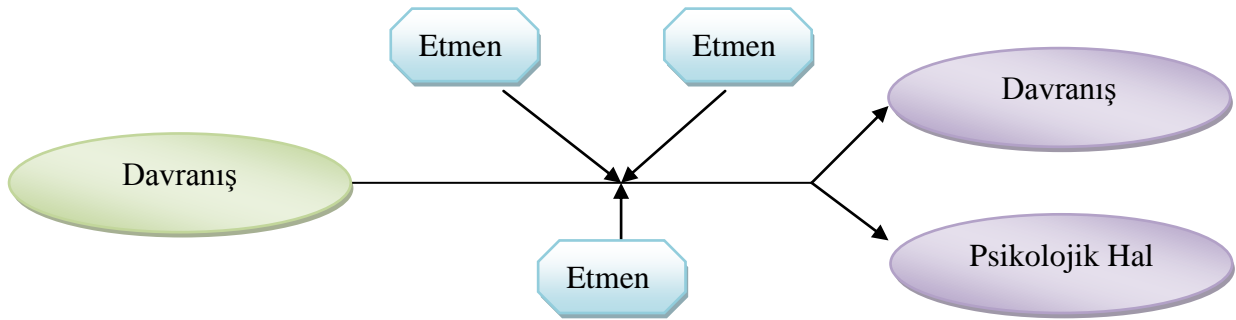


Şekil 12. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

2.6.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık Mowday, Porter ve Steers'e göre (1982), bireylerin belli bir örgütte uzun süre kalmaları durumu ve bu durumla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreci yansıtır (Meyer and Allen, 1997: 9). Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday and et al, 1982; 25). Burada örgüte bağlı kalma ile kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (O'Reilly and Chatman, 1986: 493).

Becker'e göre (1960) bağıllık, yan faydalar elde eden bireylerin sergilediği birbirleriyle tutarlı davranışları bütünüdür. Burada sözü geçen yan faydalarla kastedilen, bireyin sosyal bir örgüte katılarak elde ettiği gerek ekonomik gerekse sosyal yan faydalardır. Bu yan faydalar; zamanla bireyi belirli davranışlar doğrultusunda hareket etme zorunluluğuyla sınırlamakta, sahip olduğu yan faydaları kaybetmekten ya da yenilerine sahip olamamaktan korkan birey örgüt üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Diğer bir deyişle birey, örgütün kendisinden beklediği davranışları gerçekten inandığı için değil, zorunluluk hissettiği için yerine getirmektedir (Sürgevil, 2007: 14-15). Davranışsal bağıllık süreci Şekil 13'de gösterilmiştir.



Şekil 13. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N.J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resources Management Review**, Vol:1, 1991, p.63.

Becker ve Salancik yaklaşımı ile davranışsal bağıllık kavramı incelenecektir.

2.6.1.1. Becker Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusundaki ilk çalışmayı yapan Becker (1960) tarafından geliştirilen davranışsal yaklaşım; örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandırmaktadır. Becker'in yaklaşımı literatürde “yan faydalar teorisi (Side bet theory)” olarak adlandırılmakta ve bağlılığın davranışsal yönü üzerine odaklanmaktadır (Tolay, 2003: 3).

Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer and Allen, 1984: 372). Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Varoğlu, 1993:18-21).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar:

a. *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 gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

b. *Bürokratik düzenlemeler:* Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

c. *Sosyal etkileşimler:* Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

d. *Sosyal roller:* Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır (Gül, 2003: 107-108).

Becker'e göre, bireyin geliştirdiği bağlılığı tam olarak anlamamız için değerler sisteminin analizini yani bireylerin yan bahislere girebileceği değerleri incelememiz

gerekir. Örneğin, ekonomik bağlılık ancak paranın değerli görüldüğü ortamlarda gerçekleşebilir. Bunun yanında, değerli şeylerin birçoğunun ancak alt kültür gruplarda değer bulacağını unutmamak gerekir. Dinsel, etnik ve sosyal sınıflar, yan bahislerin temel kaynağını oluşturur. Örneğin, bakireliğin önemsendiği orta sınıf grubunun üyesi bir genç kız, davranışlarını bu değere göre düzenler ve bu yönde bağlılık geliştirir. Daha sınırlı alt kültürlerde, örneğin meslek gruplarında veya politik partilerde de, yan bahislere girilebilecek değerlerin varlığından söz edebiliriz (Cengiz, 2001: 39-40).

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Somers, 1993: 185-192; Mathieu and Zajac, 171-194; Meyer and Allen, 1984: 372-378). Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır (Gül, 2003: 107-108).

2.6.1.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday and et al., 1982: 20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi,

gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (Gül, 2003: 109).

Salancik için örgütsel bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması sonucu doğar. Burada bahsedilen bağlılık, bireyin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı karakter, bireyi davranışlarına bağlı kılar. Bunlar, davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluş özelliğidir. Üç karakteri kullanarak birey, davranışlarına daha çok veya daha az bağımlı olabilir (Cengiz, 2001: 51).

Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımı Festinger'in bilişsel çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman kişi gerilim duyacaktır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Bu gerilimi azaltmak için kişi çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değiştirecektir (Sears and et al., 1988: 176).

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik

bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2003: 109).

2.6.2. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara yada faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayüllerini göstermektedir (Ceylan, 1998: 72).

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir. Diğer bir anlatımla, Clifford tutumsal bağlılığı bireyin örgütle bütünleşme ve örgüte katılmasının nispi gücü olarak tanımlamıştır (Clifford, 1989: 144). Buchanan tutumsal bağlılığı üç bileşenli bir oryantasyondur diyerek tanımlamıştır. Bu bileşenler (Morris and Sherman, 1981: 561);

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- Örgüte sadakatle bağlanmadır.

Mowday ve arkadaşlarına göre tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya

çıkılmaktadır. Diğer bir ifade ile bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Mowday and et al., 1979: 225).

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi yada örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993: 8).

Bu türden bağlılık, genellikle kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Kişi, örgüt amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyuştuğunu görerek bunları kabul etmesi ve kendine uyarlaması, yani benimsemesi ile örgütle özdeşleşmeye başlar (Gözen, 2007: 45).

Tutumsal bağlılık üzerine araştırma yapan düşünürlerin yaklaşımları aşağıda incelenecektir.

2.6.2.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer 1984 yılında örgütsel bağlılık konusunda yapmış oldukları çalışma sonucunda bir model geliştirmişlerdir. Başlangıçta bu model duygusal ve devamlılık bağlılığını içermekteydi. Daha sonra 1990 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılık modellerine, bu konuda ilk defa normatif bağlılık kavramını işleyen Weiner ve

Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına esas alarak normatif bağlılığı da üçüncü bir unsur olarak ilave etmişlerdir. Böylelikle tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisini yapmışlardır (Wasti, 2002: 525-526).

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir açıdan ele alınmasını savunan araştırmacıların çalışmalarından en önemlileri Allen ve Meyer'in (1990) çalışmalarıdır. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur (Meyer and Allen, 1997: 11). Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Meyer and et al., 1993: 538-551).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir modele dayandırmıştır. Bu modele göre, psikolojik bir durumu ifade eden örgütsel bağlılık, işgören ile örgütü arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. İşgörenin örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan, birbirinden ayrı üç bileşen tarafından etkilenmektedir (Allen and Grisaffe, 2001: 211). Allen ve Meyer'in bu üç bileşeni tez çalışmamızda daha önce üç bağlılık unsuru kapsamında örgütsel bağlılık başlığı altında incelenmiştir.

Yapılan araştırmalar Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü bağlılık türlerinin, çalışanların performansları açısından farklı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Duygusal bağlılıkta kişiler, örgütün üyesi olmaktan mutlu oldukları, örgüt amaç, hedef ve

değerlerini kabullendikleri için örgüt yararına ekstra çaba sarf etmektedirler. Bu da performanslarının yüksek olmasına sebep olmaktadır (Gül, 2003: 102).

2.6.2.2. Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç tür bağlılık sınıflandırması yaparak yaklaşımını açıklamıştır.

- *Ahlaki (Moral) Bağlılık*: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Mowday and et al., 1982: 21-22). Aynı zamanda moral bağlılık olarak da adlandırılan ahlaki bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleştirilmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Varoğlu, 1993: 4). İşgören, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Schein, 1978: 65-67).

- *Hesapçı (Çıkarıcı) Bağlılık*: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. (Mowday and et al., 1982: 21-22). Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi

örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Gül, 2003: 96).

- *Yabancılaştırıcı (Uzaklaştırıcı) Bağlılık:* Bireyler davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliği devam etmektedir (Mowday and et al., 1982: 21-22). Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Gül, 2003: 96).

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını kabul etmiştir. Bunları; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güç olarak tanımlamıştır (Etzioni, 1961: 5):

- *Cezalandırıcı Güç:* Örgütsel norm ve beklentilere riayet edilmediğinde uygulanacak olan cezalarla veya verilebilecek cezalarla korkutma ilgilidir. Üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlarla uyumlu olması istenilen davranışlarının, beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşıcağı tepkilerle ilgili güçtür.

- *Ödüllendirici Güç:* Cezalandırıcı gücün aksine kişinin davranışlarıyla beklentilerinin uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde ödüllendirici güç, ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır.

- Sembolik Güç: Diğer güç türlerinden farklı olarak kabul görme, saygı gösterilme ve prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır.

2.6.2.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman'a göre bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan en önemli mekanizma özdeşleşmedir. Bir kimseye, objeye, gruba veya örgüte bağlanma, ancak ona ait değer, amaç ve tutumlarla özdeşleşme yoluyla gerçekleşir. Bireyin özdeşleşme derecesi bağlanma nedenlerine ve bağlılığını ortaya koyuş biçimine göre değişmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgüt özelliklerini, ilkelerini ve değerlerini kabul etme derecesi olarak ortaya çıkmaktadır (Çöl, 2003: 60):

O'Reilly ve Chatman bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır. (O'Reilly and Chatman, 1986: 492).

- Uyum Bağlılığı: İşgörenin bağlılığı, tutum ve davranışlarının amacı paylaşılmış değerler için değil belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödül ve cezanın bağlılığa etkisi örgüte uyum, rıza gösterme ile çıkmaktadır.

- Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, örgüt içinde çalışanlar ile tatmin edici bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duyacak, grubun amaç ve değerlerine inanacak, saygı duyacak ve kabul edecek ancak bunları kendi değer sistemine dahil edecek şekilde uyarlamayacaktır.

- İçselleştirme Bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir. Yukarıda ele alınan üç model, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil etmektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka husus, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir (Gül, 2003: 97).

Örgütte kalma süresi ele alındığında, bu süre arttıkça bireyin uyuma dayalı bağlılık geliştirme olasılığı azalmaktadır. Özdeşleşme ile örgütte kalma süresi arasında ise pozitif bir ilişki söz konusudur. İlginçtir ki, benimseme veya değer temelli bağlılık ile örgütte kalma süresi arasında kuvvetli bir korelasyon bulunamamıştır (Cengiz, 2001: 43).

2.6.2.4. Kanter Yaklaşımı

Tutumusal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler (Gül, 2003: 92).

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur. Bu yönelimlerin her biri belli bir sosyal sistemi destekler. Bununla birlikte, Kanter anılan iki sisteme göre, bağlılığın üç esas tipinden söz etmektedir: Devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Kanter, 1968: 501).

Devam bağlılığı, işgörenin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade etmektedir. İşgörenlerin işten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve birtakım zorluklar yaratacak olması işgörenin kişisel fedakârlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışacağı görüşü kabul edilir. İşgörenin işine devam etmek için önemli fedakârlıklarda bulunması, işgörenin örgüt sisteminin işlerliğini

devam ettirmesi içinde güçlü bir ihtiyaç duyması ihtimalini güçlendirecektir (Kanter, 1968: 499).

Kanter devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Özveri diğer bir ifadeyle fedakarlık, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Kişinin böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi halinde, üyeliğini sürdürme konusundaki duyarlılığı ve motivasyonu da artacaktır. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar, alış veriş ilişkisine girmesidir. Kişi örgütte kalmak için katlandığı maliyetler karşılığında bazı kazançlar elde etmeyi beklemektir. Kişinin örgüte bağladığı kaynaklar emeklilik kesintisi gibi maddi olabileceği gibi örgüt için harcanan zaman gibi manevi de olabilir (Gül, 2003: 93).

Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Bu bağlılık şekli, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin sonunda da kişi gruba bağlanacaktır. Birbirine sıkı sıkıya bağlı olan böyle gruplarda üyeler, bir bütün olarak gruba sadık ve bağlı olacaklardır. Bu tür gruplarda grup içi çekişmelere ve kıskançlıklara çok az rastlanacak, grup bilinci ve grup birliği ise oldukça yüksek olacaktır. Dolayısıyla, grup dışarıdan gelen ve varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği muhafaza edebilecek kadar güçlü hale gelecektir (Samadov, 2006: 77).

Kontrol bağıllığı, işgörenlerin davranışlarının arzu edilen biçimde şekillendirilerek işgörenin örgüt normlarına bağlanmasıdır. İşgörenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağıllığı oluşur (Kanter, 1968: 499).

Kontrol bağıllığında kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır. Çünkü bunlar kendi ahlak normları ve değerleriyle büyük bir uyum göstermektedir. Bu nedenle, örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir (Kanter, 1968: 501).

Doğal olarak yukarıda anlatılan bağıllık türlerinin, farklı sonuçları olacaktır. Süreklilikçi bağıllık içinde olan örgütler, üyelerini örgütte tutmayı başarır. Birlik bağıllığı geliştirebilmiş örgütler, varlıklarını tehdit eden tehlikelerle daha iyi mücadele ederler. Üyelerin birbirine bağıllığı daha fazladır. Kontrol bağıllığı yüksek olan örgütler de ise; fikir çatışmaları, otoriteye karşı gelme daha az yaşanır. Kanter, her üç bağıllık türüne de sahip olan örgütlerin daha başarılı olacaklarını düşünmektedir.

2.6.2.5. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener'in sınıflandırmayla, araçsal bağıllık ve örgütsel bağıllık (normatif-moral bağıllık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağıllık;

hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle işgörenin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, işgörenin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2000: 20).

Çalışan ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan araçsal bağlılıkta örgüt, çalışanın bazı güdülerini doyururken; çalışandan da örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Çalışanın örgüte yaptığı katkı ile elde ettiği yarar bir dereceye kadar dengede veya lehine olduğu sürece çalışan, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyabilmektedir.

Örgütsel (normatif-moral) bağlılık ise, amaç ve değerler ilişkisinde bir kimsenin, rolüne ve örgütüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağlılık ile eşdeğer anlamda kullanılmaktadır. Bağlılığın normatif bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılara açıklanabileceği ileri sürülmektedir (Wiener, 1982: 418; Güner, 2007: 10).

2.6.3. Davranışsal Yaklaşım İle Tutumsal Yaklaşım Arasındaki İlişki

Davranışsal ve tutumsal yaklaşımları yukarıda belirttikten sonra bunların birbirleri ile ilişkisine değinmek konunun anlaşılması açısından fayda sağlayacaktır. Tutumsal yaklaşım, bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak karşımıza çıkarken; davranışsal yaklaşım, bireyin kaybetmek istemeyeceği yatırımları nedeniyle örgütte kalma kararı olarak karşımıza çıkar.

Tutumsal ve davranışsal yaklaşım arasındaki fark her ne kadar anlamlı olsa da, iki yaklaşımın birbirleriyle açık bir ilişkisinden söz edebiliriz. Yaklaşımlardan bir tanesi, bağlılık tutumlarının davranış üzerindeki etkisine odaklanmışken; bir diğeri bağlılık davranışlarının tutumlar üzerindeki etkisine odaklanmıştır (Cengiz, 2001: 41).

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Gül, 2003; 47).

Tutumsal ve davranışsal bağlılık konusundaki yaklaşımlar, farklı faktörlerden etkilendiği için örgütsel bağlılık bir yaklaşımda o faktör nedeni ile çok etkilenirken başka bir yaklaşımda çok az etkilenebilir. Kişisel değişkenler ve dışsal örgütsel ödüller davranışsal

bağlılığın en önemli belirleyicileriyken; içsel görev ödülleri tutumsal bağlılığın önemli belirleyicileridir. Bir yaklaşımı etkileyen değişkenin, diğer yaklaşım üzerindeki etkisi oldukça azdır veya hiç yoktur. Bir başka deyişle, her iki yaklaşımın kökleri farklı kaynaklar içindedir (Clifford, 1989: 145).

Örgütsel bağlılık konusunu, duygusal (tutumsal) ve davranışsal olarak iki kategoride değerlendiren Mowday ile Allen ve Meyer'in çalışmaları birbirleriyle örtüşmektedir. Mowday'in çalışmalarından yola çıkan Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık konusunu daha derinleştirerek, Mowday'in davranışsal bağlılık sınıflandırmasını iki ayrı kategoriye ayırmışlardır. Diğer bir ifadeyle, Allen ve Meyer, Mowday'in davranışsal bağlılık sınıflandırmasını devam ve normatif bağlılık olarak iki grupta incelemiştir.

Mowday ile Allen ve Meyer'e benzer şekilde, O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer'in çalışmaları da benzerlik göstermektedir. Örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üçe ayırmaktadır. Uyum bağlılığı, Allen ve Meyer'in devam bağlılığı sınıflandırmasına benzerlik göstermekte; özdeşleşme bağlılığı, Allen ve Meyer'in normatif bağlılık sınıflandırmasına benzemektedir; içselleştirme bağlılığı ise, duygusal bağlılık ile özdeşleşmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008: 48-49).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar mukayese edildiğinde göze çarpan ilk farklılık, bu yaklaşımları ele alan araştırmacıların disiplinleridir. Genellikle tutumsal bağlılık, örgütsel davranışçılar tarafından ele alınırken, davranışsal bağlılık ise, sosyal

psikologlar tarafından ele alınmıştır. Dikkat çeken bir başka farklılık ise, tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığı da içine alan geniş bir kavram olmasıdır. Ayrıca tutumsal bağlılık davranışsal bağlılığa göre daha fazla duygusal bir boyut içermektedir (Gül, 2003: 50).

Mottaz, yaptığı çalışmada kişisel özelliklerin ve işe ilişkin ödüllerin tutumsal ve davranışsal bağlılık üzerindeki etkisini ve bununla birlikte tutumsal ve davranışsal yaklaşımın olası karşılıklı etkilerini araştırmıştır.

Katz ve Van Maanan'ın yaptığı gibi işe ilişkin ödülleri, içsel görev ödülleri, dışsal sosyal ve örgütsel ödüller olmak üzere üçe ayırmıştır. İçsel görev ödülleri, görev özerkliği ve görevin önemi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Üstün desteği ve iş arkadaşının desteği, dışsal sosyal ödüller kapsamındadır. Örgütsel ödüller ise beş faktör içerir: Uygun çalışma koşulları, adaletli ödeme, terfi fırsatı, yeterli sosyal yardımlar ve yıllık gelir. Mottaz, bununla birlikte, kişisel değişkenler olarak, yaş, eğitim, medeni durum, işteki çalışma süresi, cinsiyet ve örgüt statüsünü ele almıştır.

Davranışsal yaklaşım ve tutumsal yaklaşım karşılıklı olarak birbirlerinin en güçlü destekleyicisidir. Mowday'ın da belirttiği gibi aralarında güçlü bir ilişki vardır (Cengiz, 2001: 41).

2.6.4. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlara “çoklu bağlılık” yaklaşımını eklemiştir. Reichers'e göre, mevcut evrensel tanımlar, örgütsel bağlılığı açıklamada yetersiz kalmaktadır. Örgüt yapısına ilişkin makro yaklaşımların yanı sıra, referans grupları ve rol teorisi üzerine olan araştırmalar daha anlamlı ve daha uygun olacaktır (Cengiz, 2001: 43).

Reichers çalışmasında örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak kabul etmiştir. Reichers'e göre örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Reichers, 1986: 508-514).

Bu yaklaşım içerisinde bağlılık, örgütün çeşitli bileşenlerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir. Bu bileşenler, üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve kamuoyu olabilir. Söz konusu yaklaşım, örgüt amaç ve değerleri ile ilgili olan bir bağlılık tanımından ziyade daha spesifik bir düzenleme getirerek, kimin amaç ve değerlerinin örgütsel bağlılık için bir temel oluşturduğu üzerinde durur (Cengiz, 2001: 43).

Reichers tutumsal bağıllığı biraz daha geliştirerek çoklu bağıllık yaklaşımını ileri sürmüştür (Reichers, 1985: 465). Örgütsel bağıllıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağıllığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağıllık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağıllık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağıllık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır.

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyona dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağıllık teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers, örgütsel bağıllıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır (Gül, 2003: 93).

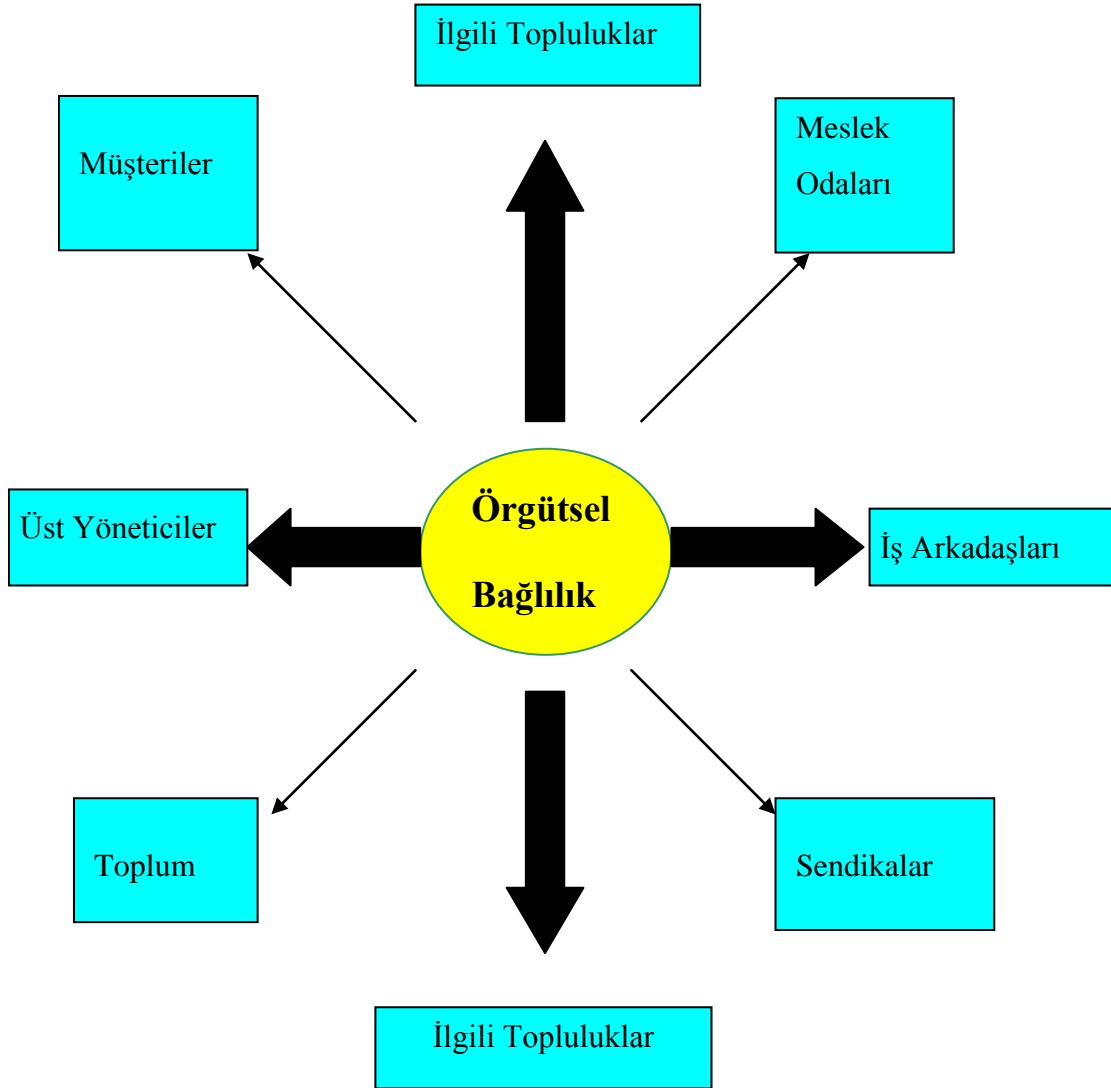
Örgütler, farklı grupların çatışan amaçlarını izlemeye devam ettikçe, bu gruplara bağıllık duyan bireyler de enerjilerinin ve sadakatlerini hangi yöne kanalize edecekleri konusunda çelişkiye düşerler. Bir gruba duyulan bağıllık, diğer gruplarla özdeşleşmekten vazgeçmek anlamına gelir. Bu tür çatışmalar, bireyin örgütten ayrılması ile çözülebilir. Çoklu bağıllıklar yaklaşımı, daha çok bireyin deneyimleriyle ilgili soruları yönelterek, makro bir görüşten ziyade spesifik bir bakış açısı getirmektedir.

Çoklu bağıllıklar yaklaşımı, bireyin gerçekte bağlı olduğu unsur veya unsurları bulmaya çalışır. Örgüt tek başına bireyin bağıllık taşıdığı şey olamaz. Örgütü oluşturan takımlar, hissedarlar, kamuoyu birçok grup bağıllığın kaynağının oluşturabilir. Örgütsel

bağlılıkla ilgili yaklaşımlar ister tutumsal ister davranışsal olsun her biri kendi koşulları içinde kabul görmektedir. Bağlılıkla ilgili çalışmalarda her yaklaşımı göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır (Cengiz, 2001: 45-46).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur.

Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir (Gül, 2003: 93). Çoklu bağlılık modeli Şekil 14'de gösterilmiştir.



Şekil 14. Çoklu Bağlılıklar Modeli

Kaynak: BALAY, R., “Özel ve Resmi Liselerde Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı:Ankara İli Örneği”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara-2000, s.25. (REICHERS, A. E., “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol:10, No:3, 1985, p.472’den uyarlanılmıştır).

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Balay (2000) örgüte bağlılığın sonuçlarını, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabileceğini belirtmiştir. 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 (Bayram, 2005: 135).

Randall (1987), örgütsel bağlılığın sonuçlarını her iki kriteri birlikte kullanarak değerlendirmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir (Randall, 1987: 461-466).

Örgütsel bağlılığın düşük ılımlı ve de yüksek düzeyde bağlılık sonuçları vardır;

Düşük örgütsel bağlılık, bireyin kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmasını ifade etmektedir (Balay, 2000: 61). Birey örgütün hedef ve değerlerini tam olarak kabullenip benimseyemediği veya bu hedef ve değerleri içselleştiremediği zaman düşük bağlılık gösterecektir. Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın birey, grup ve örgüt açısından farklı sonuçları bulunmaktadır.

İlimli örgütsel bağlılık, birey deneyiminin güçlü fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı düzeyidir. Bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık türüdür. Bu sınırlı sadakatin yaşandığı bağlılık düzeyindeki işgörenler, örgütün kendilerini

yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve birey olarak kimliklerini korumak için çaba sarf etmektedirler (Randall, 1987: 463).

Yüksek örgütsel bağlılığın bireysel olarak çalışanın işbaşında daha fazla çaba sarf etmesi, devamsızlığı azaltması, işgücü devri ve geç kalma gibi sonuçları etkilediği tespit edilmiştir (Mowday and et al., 1982: 137-142; Gül, 2003: 146-153).

Burada örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık düzeylerine göre sonuçlarını; bireyler, çalışma grupları ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarına göre değerlendirmek mümkündür.

2.7.1. Bireyler Açısından Sonuçları

2.7.1.1. Bireyler İçin Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları

Düşük bağlılıkta, yaratıcılık ve gelişmeye açıklık ortaya çıkabilir. Bireyin örgüte düşük bağlılığı, alternatif iş olanaklarını değerlendirmesini sağlayacağından insan kaynakları açısından bu durum, olumlu bir sonuç olarak nitelenebilir. Yüksek işgören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir (Tiryaki, 2005: 119).

İlimli bağlılıkta, birey deneyim açısından güçlü, ancak örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin tam olmadığı bir seviyede bulunmaktadır İşgörenler, bu bağlılık düzeyinde

sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkarlar ve kimliklerini korumak için çaba sarf ederler (Tiryaki, 2005: 119). Bu tür bağlılığı olan çalışanlar bir taraftan örgütün kendilerinden olan beklentilerini karşılamaya çalışırken diğer taraftan, kişisel değerlerini korumayı sürdürürler. Böylece bu çalışanlar, Schein'in (1978) ifade ettiği gibi toplam değer ve normları kabul eden, ancak bunlardan asli olmayan veya zararlı olanlarını kabul etmeyen bir tutum sergilerler. Hem örgütsel beklentileri hem de kişisel değerleri ifade ettiği için bu bağlılık düzeyinde örgütte çalışma süresi uzayabilmekte, iş terk etme eğilimi zayıflamakta ve daha fazla iş tatmini sağlayabilmektedir (Randall, 1987: 464). Örgütle bireyin karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif kullanma olanağı vermektedir (Wiener, 1982: 423; Gül, 2003: 151).

İlmlı bağlılık düzeyinde iş görenlere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir. İlmlı bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıtan bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Gözen, 2007: 80).

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 (Bayram, 2005: 136).

Yüksek bağlılıkta, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Gürkan, 2006: 49).

Hem örgütlerine hem de işlerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler en değerli üyeleridirler. Bu tür çalışanların işlerinden, örgütteki geleceklerinden, iş arkadaşlarından ve elde ettikleri ücretlerden tatminleri yüksektir. Bunların örgütten ayrılmaları nadiren söz konusu olmaktadır. Ancak mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgütsel kültürün değişmesi, tatminsizlik, ödüllendirmede adaletsizlik ve dışlanma gibi olumsuzluklar kurumsal yıldızların örgütten ayrılmalarına sebebiyet verir. Bu tür çalışanların işten ayrılmaları örgütler için oldukça olumsuz sonuçlara yol açar. Çünkü bunların yerini doldurmak hem zor hem de maliyetli bir iştir (Blau and Boal, 1987: 294; Gül, 2003: 153).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan personel görev ve hedefleri gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcamaktadır. Bu tür personelin örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile daha olumlu ilişkiler yürüttükleri ifade edilmektedir. Personel örgütüne “benim örgütüm” diye sarılmaktadır. Daha düşük bağlılığa sahip olan personel ise yeterince başarılı olamamaktadır. Bu durumda personel işlerine kendilerini verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar (İnce ve Gül, 2005: 14).

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler, örgütün en değerli üyeleri olurlar. Bu gibi işgörenler örgüt içinde "kurumsal yıldızlar" olarak adlandırılırlar (Tiryaki, 2005: 146).

2.7.1.2. Bireyler İçin Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları

Düşük bağlılık düzeyi, beklenti normlarını hesapçı değerlendirmeye dayandırmakta ve artan itirazlar, şikayetler prestij kaybına neden olmaktadır. Örgütlerine ve işlerine düşük bağlılık duymaları nedeniyle bu tür bireylerin örgütsel beklenti normları sadece hesapçı değerlendirmelere dayanır ve bu tür bireyler düşük bağlılık nedeniyle, gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar. Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde işgören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, işgören hırsızlığı ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmuştur (Tiryaki, 2005: 120).

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren bireyler, görevleriyle ilişkili çabalarda çalışma arkadaşlarına oranla geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da yeterli çaba göstermemektedirler. Bu nedenle bu tür çalışanlar örgüt içerisinde en az değerli, en az tercih edilen veya duygusuz işgörenler olarak ifade edilirler (Blau and Boal, 1987: 296).

Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin, yüksek iş bağlılığına sahip olmaları mümkündür. Örgütsel hedef ve değerlerle özdeşleşmemesine rağmen örgütsel görev ve işlere değer verebilir. Bu tür çalışanlar görevlerine yönelik çaba gösterebilirler. Grup ve örgütsel bağlılığa önem vermemekle beraber, iş rollerine aşırı duyarlılık gösterirler. Yine de bu tür çalışanların devamsızlık, işe geç kalma ve iş bırakma eğilimleri taşıdıkları tespit edilmiştir (Blau and Boal, 1987: 295).

İlumlu bağlılık düzeyinde işgörenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları, örgütü beklenmeyen durumsallıklardan koruyabilecek esnekliği sağlaması bakımından önemlidir. Bu düzeydeki işgörenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. (Tiryaki, 2005: 120). Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2005: 136).

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 (Randall, 1987: 466).

Yüksek derecede bağlılık duyan bireyler, kariyer ilerlemesi ve iş değiştirme fırsatlarını örgüte bağlılıkları yüzünden geri çevirebilir. Pek çok işte, kariyer ilerlemesi

örgütler arasındaki iş gören hareketleriyle sağlanmaktadır. Ayrıca bireyler iş değiştirdikleri ve yeni iş ilişkilerinde başarılı olmak için çaba sarf ettiklerinde bu durum iş görenlerin kişisel gelişimleri ile sonuçlanabilir. İş görenler tek bir örgütte bağımlıdırlar, ancak hareketlilik aracılığı ile elde edebilecekleri olası kazançlardan vazgeçebilirler (Gözen, 2007: 79).

Yüksek düzeyde bağlılık gösterme aynı zamanda çalışanların aile ve sosyal yaşantı ve ilişkilerinde stres ve gerilime de yol açmaktadır (Randall, 1987: 465). Kendilerini işlerine adayan bireylerin aile yapıları zamanla bozulabilmektedir. Tüm enerji ve zamanlarını işlerine sarf eden çalışanlar özellikle de işleri hafta sonu çalışmayı gerektirecek gibi çok talepkar ise, bireyin iş dışı ilişkilerinde strese girmesine yol açmaktadır. Bu tür çalışanlar ev ve iş yaşantısında denge kuramamakta ve sonuçta kişisel ve toplumsal yabancılaşma yaşamaktadırlar (Randall, 1987: 465).

Yüksek bağlılık, işgörenlerin gelişmesini ve kariyerlerinde yatay ve dikey hareketlilik fırsatlarını azaltmaktadır. Çalışanların pek çok meslekte iyi bir kariyer yapabilmeleri çoğu zaman örgütler arasında yatay hareket edebilmelerine bağlıdır. Örgütlerine aşırı bağlı çalışanlar kendi örgütlerinden başka örgüt görmedikleri ve alternatif iş imkanlarını değerlendirmedikleri için bu tür hareketliliğin sağlayabileceği muhtemel avantajlardan yararlanamayacaklardır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi de sınırlandırarak kişisel gelişmeyi engellemektedir (Gül, 2003: 154).

2.7.2. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları

2.7.2.1. Çalışma Grupları İçin Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları

Düşük ve ılımlı bağlılık düzeyinde çalışma grupları için örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları hakkında yeterince araştırma yapılamaması bu konuda istenilen bilgiye ulaşılamamasına neden olmuştur.

Yüksek bağlılık düzeyinde örgüte bağlı çalışanlardan oluşan gruplar, daha az bağlılık duyan grup üyelerine kıyasla daha fazla üye kalıcılığı ve etkililik yaşarlar. Yüksek düzeyde bağlı çalışanların devamsızlık ve işi bırakma eğilimleri daha azdır. Buna ilave olarak, bağlılık dereceleri yüksek kimselerin iş başında daha fazla çaba harcama istekleri, çalışma grubunun toplam verimliliklerini arttırabilir. Mowday ve arkadaşları, farklı banka şubelerindeki çalışanların bağlılıklarının ortalama düzeyini, o şubelerin performansıyla ilişkili bulmuşlardır. Grupların görev alanlarının birbirlerine bağımlılığı yüksek olduğunda, örgüte bağlılık, grup birliğini artırır. Birbirine bağımlılığı yüksek çalışma gruplarının bağlılıklarını sergilemeleri, grup bilincini artıran görev etkileşimini ve sosyal katılımı olumlu etkiler. Ayrıca, üyelerin örgüt amaç ve değerlerine olan inancı, gruba ortak bir bakış açısı ve amacı oluşturur. Birkaç birey üzerindeki bağlılığa kıyasla, geniş bir grup üyesi arasında dağılan bağlılığın çalışma grubu üzerindeki etkisi daha fazla olacaktır (Cengiz, 2001: 81).

2.7.2.2. Çalışma Grupları İçin Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları

Düşük bağlılık düzeyinde örgüte bağlılığı olan işgörenlerden oluşan çalışma grupları, daha fazla bağlılık duyan üyelere göre daha az üye kalıcılığı ve etkililiği yaşarlar. Bu tür çalışanların devamsızlık yapma ve iş terk etmeye eğilimleri daha yüksektir.

Bağlılığın, üyeler tarafından yaygın olarak paylaşılmadığı gruplarda çalışma grubunun amaçları ile örgütün amaçları, grup üyelerinin büyük bir kısmı tarafından uyumlu olarak algılanmaz. Bu durumda örgütsel bağlılığı yüksek olan üyeler, grup için bir tehdit unsuru olarak görülebilir. Grup bu tür çalışanları dışlayarak, davranış ve değerlerini değiştirmeleri hususunda baskı yapabilir (Varoğlu, 1993: 91).

Yüksek örgüt bağlılığının çalışma grupları üzerindeki potansiyel olumsuz sonuçları, yaratıcılığın ve uyumun azalması şeklindedir. Janis'in "grupsal düşünme" (groupthink) üzerindeki çalışmasına göre, yüksek düzeyde bağlı çalışanlardan oluşan gruplar, örgütün mevcut amaçlarını sorgulayan bir tavır sergilememekte ve yeni fikir veya değerlere pek açık olmamaktadırlar. Bağlı çalışma gruplarının bir özelliği olan kalıcı üyelik, yaratıcılığa bir engel oluşturabilmektedir. Bu tür gruplarda işgücü devir oranının düşüklüğü, yeni üyelerin getireceği yeni fikir ve yaklaşımlardan yararlanma olasılığını da azaltmaktadır. Bağlılık sergileyen gruplarda uyumun ne derece azalacağı, grup üyelerinin dışarıdaki gruplarla kuracağı ilişkilerin sıklığına ve yeni üyeliklerle sonuçlanan grubun büyüklüğüne bağlıdır (Cengiz, 2001: 82).

Çalışma grupları açısından yüksek seviyede örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları arasında, sık sık yaratıcılığı ve uyumu azalttığı belirtilmiştir. Gruplar arasındaki devir oranının düşük seviyede olması, gruplara yeni üyeler tarafından getirilecek yeni fikir ve yaklaşımlardan sağlanacak yararın engellenmesine neden olacaktır. Bağlılığın geniş ölçüde üyeler tarafından paylaşılmadığı yüksek seviyelerde çatışmalarının bulunabilmesi de muhtemeldir. Yüksek derecede bağımlı üyeler, grup içindeki diğerleri tarafından izole edilebilir veya sık inançlarını etkileme girişimlerinde bulunabilir (Gözen, 2007: 82).

2.7.3. Örgütler Açısından Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı azalabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000: 83).

2.7.3.1. Örgütler İçin Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt açısından faydası, düşük performansa sahip ve örgüte zarar veren personelin işten ayrılmasıdır. Bu personelin olası zararlarını sınırlar, örgütteki diğer kişilerin tutumları sadakati düşük olanların yokluğunda olumlu yönde gelişebilir ve yeni personelin işe alınması ile yeni beceriler elde edilebilir (Şahin, 2007:

93). Düşük bağlılığı olan işgörenin devamsızlığı ve iş terk etme eğilimi yüksek olan işgörenlerin örgütlerden ayrılarak yerlerine yeni işgörenlerin girmesi hem diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesini hem de yeni işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesini sağlayacaktır (Randall, 1987: 461; Blau and Boal, 1987: 297). Ayrıca, örgütsel hedef ve değerleri benimseyemeyen bireylerin örgütten ayrılmasıyla yerlerine gelecek yeni bireylerin, bu hedef ve değerleri benimsemesi, böylece örgütsel bütünlüğün sağlanılmasının önü açılmış olacaktır (Gül, 2003: 150).

İlmli bağlılık düzeyinde ise işletmeye bağlılık yükseldikçe, personelin sadakat ve görev duyguları da artmaktadır. Ayrıca artan bağlılık personelin aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını da artırmaktadır. Ancak orta düzeydeki bir bağlılık, işletmeye tamamen bir bağlılık anlamına gelmez. Bu düzeydeki kişiler kendi kimlikleri için savaşırlar ve örgütün sadece bazı değerlerini kabul ederler. Kişiler, örgütün gereksinimlerini karşılarken, kişisel değerlerini ve kendi kimliklerini korumaktadırlar. Bu düzeydeki bireyler, örgüte öncelik vermediği için terfileri yavaş ve belirsiz bulabilirler.

Kısmi bağlılıkta uzlaşma da zorluk yaşayabilirler. Örgüt açısından olumlu sonuç ise, personelin sadakat ve görev duygusundan faydalanmaktır. Personel ve buna bağlı olarak örgüt için olumlu sonuçlar işte kalma süresinin artması, işten çıkma düşüncesinin azalması, personel devrinin sınırlanması ve daha fazla iş tatminidir. Olumsuz sonucu ise, örgüte tamamen bağlı olmayan kişilerin örgüt için fazladan çaba harcamak istememeleridir (Şahin, 2007: 93).

İlmlı bağıllık, bireylerin kişisel kimlikleri ve özelliklerinin kaybolmadığı bir bağıllık düzeyini temsil ettiğinden örgütler açısından kişisel inisiyatif kullanabilen ve yaratıcı özellikleri körelmemiş çalışanlara sahip olma anlamına gelecektir. Örgüt ilmlı bağıllığın bu özelliğinden yararlanmayı becerebilirse verimlilik ve performansının artması mümkün olabilecektir (Gül, 2003: 152).

Yüksek bağıllık düzeyi örgüt açısından ise olan personel güvenli ve sabit işgücüdür. Bu personel örgütün amaçlarını isteyerek kabul eder ve verimlilik için daha fazla çaba sarf eder. Bu da işlerin bitmesi için yüksek düzeyde performansı beraberinde getirir. Her ne kadar örgüt yüksek düzeydeki verimlilik ve sorgusuz sadakatten yararlansa da, yanlış personelin aşırı sadakati işletmeye zarar verebilir. İşverenlerine körü körüne bağıllı olan genç yöneticiler, yeteneklerini ve enerjilerini hoşlanmadıkları işlerde harcayabilirler, bu da işletme için kârlı olmayabilir. Bu bağlamda işletme, örgüte aşırı bağıllı ancak örgütün ihtiyaçlarına uygun olmayan kişileri çekmiş olabilir (Şahin, 2007: 94-95). Örgütsel bağıllığın örgüt açısından en önemli sonuçları arasında; devamsızlık, devir hızı, işten ayrılma niyeti; verimlilik, performans ve kalite artışı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konular yer almaktadır (Çulha, 2008: 109).

Örgütsel bağıllığın işi bırakma, işe geç kalma, devamsızlık yapma üzerinde olumsuz bir etkisi söz konusudur. Fakat, bu etkilerin çok büyük derecelerde olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Bunun yanında, bağıllık ve işi bırakmayla ilgili iki eğilim için bu ilişki daha kuvvetlidir. Birincisi, iş alternatiflerini arama eğilimi, bir diğeri ise işi bırakma eğilimidir. Buna ek olarak, çalışanların iş alternatiflerini algılaması ve bağıllık

arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir. İsrail'in Türkiye araştırmasında ise, örgütüne daha bağlı çalışanların ayrılma niyetinin ve alternatif işler arama eğiliminin olmadığı ortaya çıkmıştır (Cengiz, 2001: 84).

Örgütsel bağlılığın yüksek olması örgüte yüksek düzeyde verimlilik, performans ve kalite artışı gibi faydalar sağlamaktadır. Kimya sektöründe yapılan bir çalışmaya göre örgütsel bağlılık tutumlarından duygusal bağlılık ile verimlilik, normatif bağlılık ile verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmakta olup duygusal bağlılığın etkisinin normatif bağlılığın etkisinden daha büyük olduğu görülmektedir. Zorunlu bağlılığın verimlilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2006: 164).

Yüksek bağlılık içinde olan bireylerden oluşan örgütler, örgüt dışındaki kimselere daha çekici gelir. Bağlı kimseler, üye olmayanlara örgüt hakkında hep olumlu sözler söylerler. Bu da örgütün kaliteli elemanı şirketine çekmesini kolaylaştırır. Aynı zamanda örgütün faaliyet gösterdiği çevrede olumlu bir imaj yaratması söz konusu olur (Cengiz, 2001: 87).

2.7.3.2. Örgütler İçin Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları

Düşük örgütsel bağlılık, yüksek personel devri, işe geç gelmelerde artış, işletmede kalma isteğinde azalma, işletmeye bağlılığın olmaması ve personelin örgüt aleyhinde davranışlarda bulunması ile sonuçlanabilir. Örgüt açısından olumsuz bu

sonuçlara ek olarak; örgütün itibarı azalabilir, müşteri güveninde azalma ve kârda bir düşüş olabilir.

Örgütsel bağlılığın örgüt açısından sonuçları olan, devamsızlık ve devir hızı üzerine yapılan bir çalışmada; duygusal, devam ve normatif bağlılığın, hem devamsızlık hem de devir hızı ile negatif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır (Somers, 1995: 53). Benzer bir çalışmada ise, örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği, diğer yandan normatif bağlılık ve zorunlu bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmadığı görülmüştür (Çekmecelioglu, 2006: 162-163).

Karatepe ve Uludağ'ın (2007) yapmış olduğu çalışmada da, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çakar ve Ceylan'ın (2005) yapmış olduğu bir çalışmada ise, işgörenlerin işten ayrılma niyetinin sadece duygusal bağlılıkla bir ilişkisinin bulunmadığı, işgörenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri artıkça işten ayrılma niyetleri belirli düzeyde azalma gösterdiği regresyon analiziyle ortaya çıkarılmıştır (Çulha, 2008: 110).

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar genellikle sorgusuz sualsiz örgütsel hedef ve değerleri kabullenme eğilimi gösterirler. Yanlış, sorgulanmayan ve aşırı olan sadakatin örgüte zarar verdiği ileri sürülmektedir. Bu tür bağlılığın örgütsel esnekliği azalttığı, geleneksel uygulama ve politikalara aşırı bel bağlamaya dolayısıyla statükocu bir örgüt yapısının kökleşmesine sebep olduğu belirtilmektedir (Randall, 1987: 465). Özellikle

de örgütün tepe yönetimindeki yüksek örgütsel bağlılığın daha tehlikeli olacağı iddia edilmektedir (Gül, 2003: 156).

Yüksek düzeyde bağlılık ile performans arasındaki zayıf ilişkinin en önemli nedenleri, ekonomik şartlar ve beklentilerle ailevi mecburiyetlerdir. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Brett and et al., 1995: 263).

Bağlılık düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 5’de özetlenmiştir.

Tablo 5. Bağıllık Düzeylerinin Olası Sonuçları

		BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
		OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
BAĞLILIK DÜZEYLERİ	Düşük	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük, İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma 	<ul style="list-style-type: none"> Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte Yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma, Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	İlumlu	<ul style="list-style-type: none"> İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev Yaratıcı işgörenler Bireysel güvenliğin örgütten ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları Bağıllık düzeyinin düşük ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Artan işgören kıdemi, Sınırlı ayrılma isteği, Sınırlı iş devri, Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması, İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, Örgütsel etkinliğin azalması
	Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, Olumlu davranışların ödüllendirilmesi İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması Değişime karşı bürokratik direnç, Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> Güvenli ve istikrarlı işgücü, Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, Görev performans ve açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, Aşırı çaba gösteren işgörenlere öfke ve düşmanlık besleme, Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Refik Balay (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağıllık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, ss.93-94; D.M. Randall; (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12(3), s.462.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANILMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YERİ VE ÖNEMİ

Örgütlerin faaliyetlerini etkili olarak sürdürebilmesi ancak güçlendirilmiş ve kendilerini örgüte adanmış işgörenlerin varlığı ile mümkün olabilecektir. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve örgütsel değişim, kendilerini iş süreçleri, ürünler, müşteri hizmetlerinin yürütülmesi ve geliştirilmesi konusunda, gönüllülük ve bağlılık temeline göre, gözle görülür bir biçimde gayret gösteren işgörenlerin varlığını gerektirmektedir. Güçlendirme, işgörenin işinin kapsamını ve işteki rolünü dilediği gibi belirleyebileceğine inandığı aktif bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Personel güçlendirmedeki bu düşünce biçimi, işgörenlerin örgüte bağlılıklarının sağlanmasına katkı sağlamaktadır (Janssen, 2004: 56; Doğan ve Kılıç, 2007: 55).

Greenberg ve Baron'a (2003) göre güçlendirme çabaları, kişilerin örgüte bağlanmasında önemli bir araç olmaktadır. Takım çalışması, çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etki yaratmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Takım içindeki güven ve sosyal desteğin çalışan tarafından algılanması bağlılık üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahiptir. Güçlendirme çalışmaları ile kişiler işin sahibi haline getirilerek örgütün bir parçası olmakta ve böylece örgütsel bağlılık sağlanmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 90-116).

Personel güçlendirme sayesinde işgörenler, kendi çalışma ortamları ve çalışma şekilleri ile ilgili değişiklikler yapabilme konusunda, kendilerini güçlü hissedeceklerdir. Böylece işgörenlerin örgüte karşı besledikleri bağlılık hissi de artacaktır. Örgütsel bağlılık işgörenin örgüt yararına olacak şekilde davranışlar sergilemesi, örgütün hedef ve değerlerini güçlü bir inançla kabullenmesi, kendisini örgüt ile bütünleştirmesi ve örgütsel süreçlere katılımı olarak tanımlanabilmektedir. Güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü; anlamlı bir iş, işgörenin işe yönelik rolleri ve bireysel değer sistemi hedefleri arasında uyum sağlamaktadır (Janssen, 2004: 57; Doğan ve Kılıç, 2007: 55).

Güçlendirme çabaları sonunda çalışanlar, örgütsel amaçlara daha büyük bir bağlılık oluşturarak, çalışanın performansı için daha büyük bir sorumluluk almasını, örgütün yararı için çalışmasını, yeteneklerini gerçekleştirmesini ve gelişmesini sağlar. Böylece güçlendirilmiş çalışanlar, değişimlere daha fazla uyum sağlayacaklar (Lashley, 1995: 30). Değişimi kabul eden işgören değişimin negatif etkilerini azaltarak örgütsel bağlılığının artmasını da sağlayacaktır.

3.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Güçlendirme çalışmaları ile kişiler işin sahibi haline getirilerek örgütün bir parçası olmakta ve böylece örgütsel bağlılık sağlanmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanların uygulayacakları yöntemleri kararlaştırabilmeleri onları örgüte bağlamaktadır. Bağlılık,

kişinin örgüte üyeliğini sürdürmek istemesi ve bireyin kişiliğinin bir sürecini içerir (Gümüştekin ve Emet, 2007: 90-116).

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen düşünürlere ait düşünceler aşağıda sıralanmıştır.

Psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Sigler ve Pearson çalışmalarında, kişilerin faaliyetlerini anlamlı buldukları ve bölümlerinde etkileri olduğunu hissetmeleri durumunda örgüte bağlılıklarının arttığını ortaya koyarak açıklamışlardır. Ortaya attıkları bu sonuçla birlikte, psikolojik güçlendirme algısının performans ile pozitif ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Sigler and Pearson , 2000: 27-53).

Steers örgütsel bağlılığın girdilerini ve sonuçlarını araştırmış olduğu çalışmasında kişilerin iş deneyimlerinin ve algılarının, kişisel, işle ilgili ve örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığın önemli girdileri olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, çalışanların güçlendirme ile ilgili deneyimlerinin bağlılık düzeylerini etkilediğini vurgulamaktadır. Steers aynı zamanda kişilere karşı gösterilen pozitif davranışların bağlılığı etkileyen önemli değişkenlerden olduğunu da ortaya koymaktadır (Steers, 1977: 46-56; Özbek, 2008: 58).

Kirkman ve Rosen (1999), Steers'in çalışmalarından yola çıkarak takımların güçlendirilmesi sonuçlarını araştırmışlardır. Örgütsel ve işle ilgili özellikleri, takımların

güçlendirilmesi için girdi olarak kullandıkları çalışmalarında, verimlilik, proaktiflik, servis kalitesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve takım bağlılığı sonuçlarını elde etmişlerdir (Özbek, 2008: 57).

Niehoff ve arkadaşlarının hizmet sektörü üzerinde yapmış oldukları araştırmada, psikolojik güçlendirme algısı ile sadakat arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Niehoff and et al., 2001: 91-114).

Cunningham ve Hyman (1996) çalışmalarında, yüksek seviyede bağlılığın ancak güçlendirme girişimleriyle ve yönetsel destek ile ortaya çıktığını bulmuşlardır. Hatta genelde düşülen bir hatanın, güçlendirme girişimlerinin kaynak yetersizliğine yol açacağı, otorite boşlukları oluşturacağı gibi kaygılar olduğunu belirtmişlerdir (Özbek, 2008: 57).

Personel güçlendirme ve bağlılık konusunda yapılan en temel araştırma Argyris'in 1998 yılında yaptığı çalışmadır. Personel güçlendirme ve bağlılık ilişkisini psikolojik bir temelde ele alan Argyris'e göre, işgörenlerin örgüte dışsal ve içsel olmak üzere iki tür bağlılığı söz konusudur (Argyris 1998: 99). Dışsal bağlılık örgütün, işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Oysa içsel bağlılıkta, işgörenlerin görev yaptıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesi söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007: 57).

Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık türü ise içsel bağlılıktır. Çünkü içsel bağlılık, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır.

Ancak başarılması hem daha zor, hem de uzun zaman alıcıdır. İçsel bağlılık bir kez gerçekleştiğinde, işgöreni etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye sokulması gerekmeyecektir. Çünkü, bu bağlılık türünde işgören, yeni bir düşünceyi, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul etmektedir (Balay, 2000: 101).

İçsel bağlılıkta, işgörenler, örgütün kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır. Eğer bir örgüt işgörenlerini güçlendirmek istiyorsa, öncelikle işgörenlerinin içsel bağlılıklarını sağlamalıdır. İçsel bağlılık ve personel güçlendirme çok yakın bir ilişkiye sahiptir hatta içsel bağlılık ve personel güçlendirmenin birbirine eş olduğu bile öne sürülmektedir. Bu nedenle yönetim, işgörenlerden içsel bağlılığı istemeli, onlardan amaçlarını yönetimle birlikte tanımlamalarını beklemeli, bu amaçları nasıl başaracaklarına kendilerinin karar vermelerini istemelidir. Yönetim ancak bu şekilde işgörenlerin örgüte içsel bağlılığını sağlayarak güçlendirilmelerine yardımcı olabilecektir (Doğan, 2006: 70).

Personel güçlendirmenin örgütlerin yakalamaya çalıştıkları bir hedef olduğu ve bu hedefe hiçbir zaman tam olarak ulaşamayacağı unutulmamalıdır. Gerçekte, bir örgütte bağlılık farklı düzeylerde bulunabilmektedir ancak, bağlılığın derecesine ve düzeyine bakılmaksızın işler yine de yürütülebilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 58).

3.3. GÜÇLENDİRİLMİŞ PERSONELİN GENEL ÖZELLİKLERİ VE ÇALIŞANLARIN İŞLETMEYE BAĞLILIĞININ SAĞLANMASI

3.3.1 Güçlendirilmiş Personelin Genel Özellikleri

Quinn ve Spreitzer'in 1997'de yaptığı araştırmalar, güçlendirilmiş kişilerin genel olarak şu karakteristik özelliklerini ortaya koymuştur:

- 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 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 (Doğan, 2003: 40).

Quinn ve Spreitzer'in araştırmalarına göre 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, işletmelerde harekete geçirici bir değişim geliştirmekte, yeteneklerini de kolaylaştırmaktadır. Her durumda, güçlendirilmiş çalışanlar işletmelerine önemli ölçüde kazanç sağlamaktadırlar (Doğan, 2003: 41).

3.4.1. Güçlendirilmiş Personelin İşletmeye Bağlılığının Sağlanması

Personel güçlendirme işletmede önemli ölçüde bir değişim gerektirmektedir. Değişimle ilgili teorideki tüm konuşmalara rağmen, ortada bir gerçek vardır ki günümüz yöneticileri değişim programlarını tam olarak işletmemektedir. Bunun nedenleri ise oldukça karmaşıktır. Yöneticilerin işletmede çalışanların içsel motivasyonunu sağlamada

sorumluluğu paylaşmalarına rağmen, değişim programları henüz işletmelerde var olmayan yüksek düzeyde içsel bağlılık ve personel güçlendirmeyi sağlayamamaktadır.

Uygulamada, alışanların işletmeye iki tür bağlılığı söz konusudur:

- Dışsal bağlılık
- İçsel bağlılık

Dışsal bağlılık işletmenin, çalışanlarının kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Yönetim tek bir elden çalışma şartlarını belirlerse, çalışanların işletmeye dışsal bağlılığı söz konusu olacaktır. Çünkü alışana bırakılan sadece kendisinden bekleneni gerçekleştirmesidir. Görevler ve 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 nedenle de, çalışanların işletmeye karşı dışsal bağlılığı söz konusu olmaktadır (Doğan, 2003: 41-44).

İçsel bağlılık ise, katılım ve personel güçlendirmeye ulaşmada yakından ilgilenilmesi gereken bir konudur. İçsel bağlılık, bir işletmenin çalışanlarının işletme ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesidir. Eğer yönetim, çalışanların kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk almalarını isterse, bu onların işletmeye karşı içsel bağlılıklarını artırmaktadır.

Argyris, yöneticilerin çalışanlardan sürekli olarak dışsal bağlılığı talep ederken, içsel bağlılığı vurgulamamalarına onların gücendiklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanlarından sadece dışsal bağlılığı beklmeleri, personel güçlendirmeyi uygulamaya geçirmeyi zorlaştırmakta ve çalışanların buna tepki vermelerine yol açmaktadır (Doğan, 2003: 41-44).

Aslında işletme için her iki tür bağlılığı sağlamak da önemlidir. Fakat personel güçlendirmeyi ancak ve ancak içsel bağlılık kuvvetlendirilecektir. İşletme ile olan anlaşma gereği boyun eğmeye dayalı bağlılıktan kaynaklanan dışsal bağlılık, çalışanların kendi kaderleri üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu tür bir bağlılıktır. Bu, çalışanlara kendi yaşamlarını şekillendirme gücünün çok az verildiği anlamına gelen kaderci bir yaklaşımdır. Örneğin; yönetim çalışma şartlarını tek elden belirlediği zaman, çalışanlar için dışsal bir bağlılık söz konusu olacaktır. Bu bağlılık dışsaldır çünkü; çalışanlardan sadece kendilerinden bekleneni yapmaları istenmektedir. Bu da, onların gerçek anlamda personel güçlendirmeyi hayata geçirmelerine engel olmaktadır. Oysaki eğer yönetim çalışanlarından kendi kaderlerini belirlemede daha çok sorumluluk almalarını isterse, bunun anlamı onların içsel bağlılığını geliştirme konusunda cesaretlendirmektir. Bireyler bu durumda kendi bireysel nedenleri veya motivasyonları nedeniyle özel projelere, kişilere veya programlara bağlanmaktadır (Doğan, 2003: 41-44).

Tablo 6' da dışsal ve içsel bağlılık arasındaki temel farklılıklara yer verilmiştir. Tablo 6' dan da anlaşılacağı üzere, personel güçlendirmede bireyi ve bireyin hür iradesini 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 onlar tanımlama sürecine dahil edilmemişlerdir.

Tablo 6. Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklar

DIŞSAL BAĞLILIK	İÇSEL BAĞLILIK
Görevler üstler tarafından tanımlanır.	Görevi bireyler tanımlar.
Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış şekilleri başkaları tarafından belirlenir.	Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları bireylerin kendileri belirler.
Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.	Yönetim ve liderler performans hedeflerine birlikte iştirak ederler.
Hedeflerin önemi başkaları tarafından belirlenir.	Hedeflerin önemi bireyler tarafından belirlenir.

Kaynak: (Doğan, 2003: 43)

Gerçek şu ki, bir işletmede işler yapılırken bağlılığın düzeyi önemlidir. Garip bir şekilde çalışanlar işlerini yaparken neden belirli sınırlar içinde kalmak zorunda olduklarını anlamak istemezler.

Personel güçlendirme hakkında gerçekçi olmayan taleplerde bulunan çalışanlara rastlamak olasıdır. İşte o zaman üst yönetim için, içsel bağlılığı sınırlandıran unsurları bilmek bir gereklilik olur. Çalışanlar, yöneticiler buna içerleseler de, neden onların içsel bağlılığını telkin etmeye çalışırken halen dışsal bağlılığa devam ettiklerini bir türlü anlayamazlar. Gerçekte, işletmedeki hoşnutsuzluğun kaynağı, yöneticilerin personel

güçlendirmenin çok süratli bir şekilde işletmede kabullenilmesini isteyerek, çalışanlar karşısında kendilerini tehlikeye atmalarındır.

Aslında işletmede herkese personel güçlendirmenin var olmasına katılıp katılmayacağı sorulduğunda prensipte cevap "evettir". Fakat gerçekte ortada bir "fakat" vardır. Yönetimin binlerce çalışanın "kendi kendini yönetme sürecine" katılmasını kabul edeceğini ummak gerçekçi olmayacaktır. Dolayısıyla, herhangi bir işletmede, görünüşte makul olan içsel bağlılığın derecesi kesin olarak sınırlandırılacaktır. Bunun da ötesinde, ortak amaç ve beklentilere katılım, her çalışanın niyet ve isteklerine göre de değişecektir. Ancak yöneticiler eğer personel güçlendirmeyi hayata geçirmek istiyorlarsa, öncelikli olarak çalışanların içsel bağlılık düzeyini artırmalıdır. Çalışanların işletmeye sadece dışsal bağlılığının sağlandığı bir personel güçlendirme ile yöneticiler kendi başarısızlıklarına ortam hazırlamaktan öteye gidemeyeceklerdir (Doğan, 2003: 41-44).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma bu iki kavramının literatürde gelişmesine yardım etmiştir. Bu araştırmada güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkileri ve ilişkileri incelenerek açıklanacaktır.

Araştırmamızın konusu ile ilgili yapılan araştırmalar, uygulandıkları örgütlerde, yöneticilere birçok hatırlatmada bulunmuştur. Biz de bu araştırmamızda, örgütün personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili bilgilerini tazelemeyi, güçlendirme çabalarına ne derecede önem verdiklerini, örgütsel bağlılığa ne kadar odaklanıldığını hakkında yöneticilerin dikkatlerine sunmayı amaçlıyoruz.

Personel güçlendirme çabalarının, bağlılığın oluşturulmasında, örgütler için önemi düşünüldüğünde, bu çabaların örgütlerde varlığı ve bunun tespiti ve iki kavramın ilişkisinin örgüt için ne derecede önemli olduğunun ortaya konması tezin amacına ulaşabilmesi için oldukça önemlidir.

Bu araştırma ile bir kamu kurumunda çalışan memurların güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkinin demografik faktörlerden ne boyutta etkilendiğini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

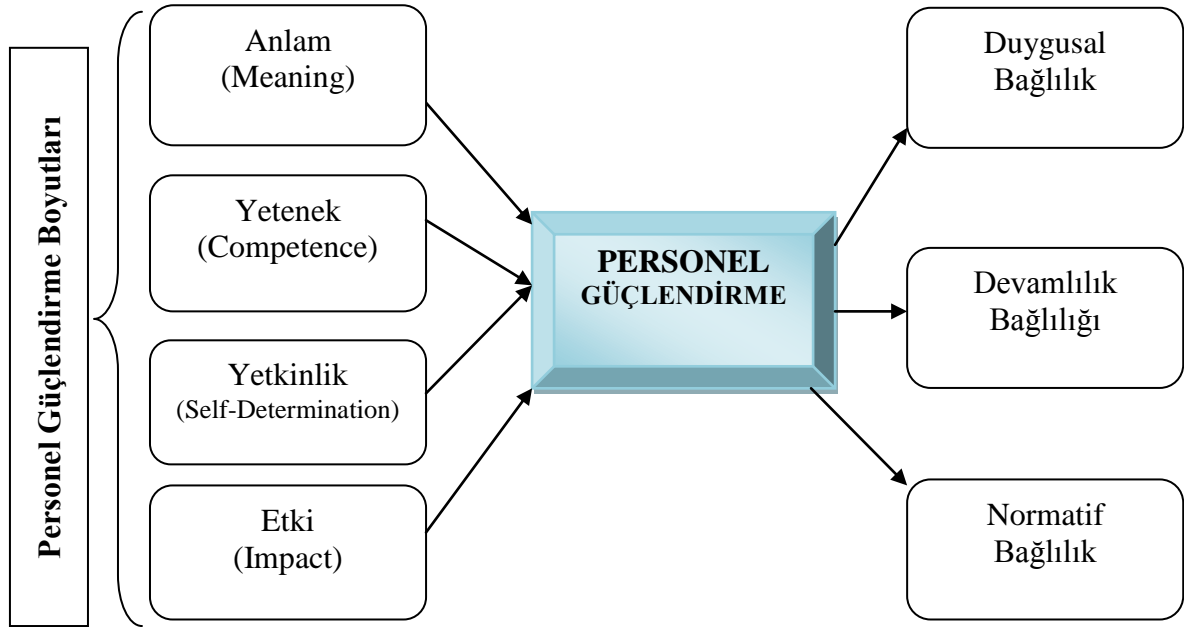
4.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma ile ilgili sınırlılıklar aşağıda özetlenmiştir.

- Araştırma uygulama alanı sadece Maliye Bakanlığı'nın taşra teşkilatı olan Karaman Defterdarlığı Personeli ile sınırlı tutulmuştur.
- Araştırma zaman konusunda yaşanan sıkıntılar nedeni ile tek bir kurum ile sınırlı kalmıştır.
- Araştırma Maliye Bakanlığı'na bağlı genel müdürlüklerin ve başkanlıklarının merkezde ve taşra teşkilatında yeni yapılanma dönemine rastlamıştır.
- Araştırma sadece memur statüsündeki çalışanlar ile sınırlı tutulmuş, sözleşmeli statüsündeki çalışanlar araştırmaya dahil edilmemiştir.
- Personelin ankete yeterince zaman ayırmaması, cevaplama oranlarını etkilemiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Tez araştırmamızdaki kullanılacak olan model aşağıdaki gibidir.



Şekil 15. Araştırma Modeli

Bu model ışığında araştırmamızın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir.

Hipotez 1:

H_0 = Defterdarlık personelin güçlendirme algıları ile duygusal bağlılıkları arasında negatif bir ilişki vardır.

H_1 = Defterdarlık personelin güçlendirme algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2:

H_0 =Defterdarlık personelin güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılıkları arasında negatif bir ilişki vardır.

H_2 =Defterdarlık personelin güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3:

H_0 =Defterdarlık personelin güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında negatif bir ilişki vardır.

H_3 =Defterdarlık personelin güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4:

H_0 = Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile duygusal bağlılıkları arasında negatif bir ilişki vardır.

H_4 = Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 5:

H_0 = Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde negatif bir ilişki vardır.

H_5 = Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 6:

H_0 = Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde negatif bir ilişki vardır.

H_6 = Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 7:

H_0 = Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde negatif bir ilişki vardır.

H_7 = Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 8:

H_0 = Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde negatif bir ilişki vardır.

H_8 = Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 9:

H_0 = Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde negatif bir ilişki vardır.

H_9 = Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 10:

H_0 = Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde negatif bir ilişki vardır.

H_{10} = Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 11:

H_0 = Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde negatif bir ilişki vardır.

H_{11} = Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 12:

H_0 = Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde negatif bir ilişki vardır.

H_{12} = Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 13:

H_0 = Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde negatif bir ilişki vardır.

H_{13} = Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 14:

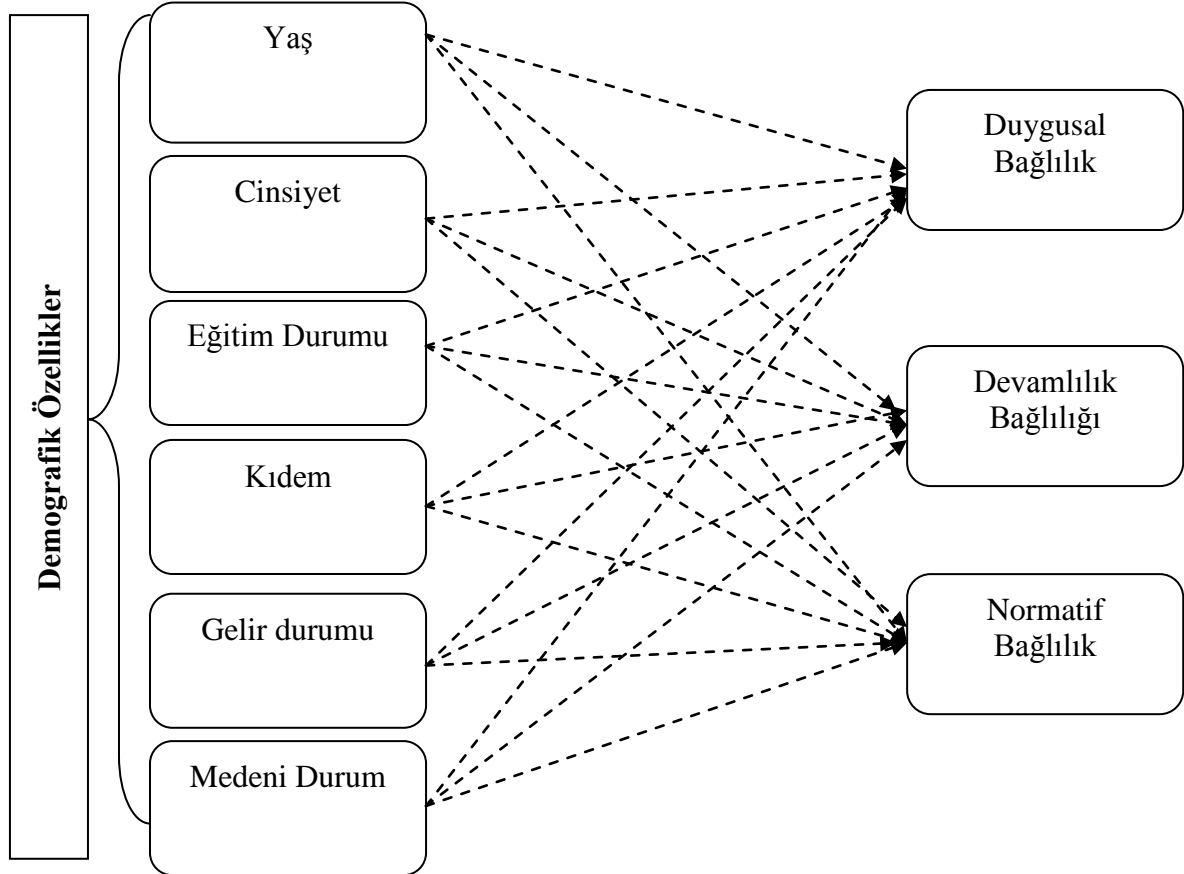
H_0 = Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde negatif bir ilişki vardır.

H_{14} = Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 15:

H_0 = Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde negatif bir ilişki vardır.

H_{15} = Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır.



Şekil 16. Araştırma Modeli 2

Bu model ışığında araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir.

Hipotez 16:

H_0 : Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{16} : Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 17

H₀: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁₇: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 18

H₀: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁₈: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 19

H₀: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁₉: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 20

H₀: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri gelir seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.

H₂₀: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri gelir seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 21

H₀: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H₂₁: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklem kütlesi Karaman Defterdarlığı'dır. Defterdarlık bünyesindeki Muhasebe Müdürlüğü, Muhasebe Denetmenliği, Milli Emlak Müdürlüğü, Milli Emlak Denetmenliği, Personel Müdürlüğü, Muhakemat Müdürlüğü, Gelir Müdürlüğü, Döner Sermaye Saymanlığı ve Vergi Dairesi memurları ankete katılarak araştırmaya yardım etmişlerdir. Personele dağıtılan toplam 100 anketten 89 kadarı cevaplanarak geri dönmüştür. Anket kağıtlarının geri dönüş oranı % 89'dur.

Tablo 7. Anketlerin Birimlere Göre Dağılımı

BİRİMLER	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Yüzde (%)
Muhasebe Müdürlüğü	18	18	% 100
Muhasebe Denetmenliği	1	1	% 100
Milli Emlak Müdürlüğü	11	11	% 100
Milli Emlak Denetmenliği	1	1	% 100
Personel Müdürlüğü	4	3	% 75
Muhakemat Müdürlüğü	5	4	% 80
Gelir Müdürlüğü	5	4	% 80
Döner Sermaye Say.	4	4	% 100
Vergi Dairesi	51	43	% 84
TOPLAM	100	89	%89

4.5. VERİ TOPLAMA ARACI VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma için veri toplama yöntemlerinden anket kullanılmıştır. Hazırlanan anketler örneklem kütesine elden dağılıp elden toplanmıştır. Ankete verilecek olan cevaplar Likert yöntemine göre hazırlanmıştır.

Çok maddeli ölçekler içinde en çok kullanılanlardan biri olan likert; maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların (puanların) toplamından oluşan bir modeldir (Tezbaşaran, 1997: 12). Bu model uyarınca, ölçekte yer alan ifadeler “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir. Ankette “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar uzanan beşli likert ölçeğinin yer aldığı soru tipinden yararlanılmıştır.

Verilerin analizi ile SPSS 15.0 for Windows adlı istatistiksel paket programı ile yapılmıştır. Frekans, faktör, korelasyon, regresyon, geçerlilik, güvenilirlik, anova ve t testi analizleri ile verilerin analizi tamamlanmıştır.

Personel güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer’in ölçeği, örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklerdeki sorular orijinalinden Türkçeye, daha sonra aynı ifadeler anlam bütünlüğünü sağlamak üzere İngilizceye çevrilmiş ve orijinal metin ile karşılaştırılmıştır. Daha sonra olumsuz soru tipleri ankete katılan katılımcıların daha iyi cevap verebilmeleri amacıyla olumlu olarak

sorulmuştur. Burada Likert ölçeğinin soruda istenilen olumlu veya olumsuz cevabı vermesi bu değişikliğin yerinde olmasını sağlamıştır.

Spreitzer (1995,1996) personel güçlendirmeyi, 4 boyutta (Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki) 12 soruyla değerlendirmektedir (Çavuş, 2009: 7).

Anlam (Meaning): Yapılan iş ile personelin inanç, değer ve yargıları arasındaki uyumu ifade etmektedir.

Yetenek (Competence): Personelin yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olmasıdır.

Yetkinlik (Self-determination): Kendi kararını verme, bireyin kendi geleceğini belirlemesi ve özgürce hareket edebilmesidir. Kişinin işi üzerindeki kontrol gücü olarak değerlendirilebilir.

Etki (Impact): Etki işle ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme derecesidir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili ölçek soruları Allen ve Meyer (1991), tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekteki sorular duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ölçmeyi amaçlamak için sorulmuştur.

Araştırmanın analizinde personel güçlendirme ölçeğinden 12 soru, örgütsel bağlılık ölçeğinden sorulan 23 soru ve kullanılan kısaltmalar aşağıda verilmiştir.

Tablo 8. Ölçek Soruları

Sorular	
PER	per1, per2, per3, per4, per5, per6, per7, per8, per9, per10, per11, per12
DUYBAG:	duybag13, duybag14, duybag15, duybag16, duybag18, duybag19, duybag20, duybag21
DEVBAG:	devbag22, devbag23, devbag24, devbag25, devbag26, devbag27 devbag28
NORBAG:	norbag32, norbag34, norbag35,norbag36, norbag37, norbag38 norbag39

4.6 ANKETİN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Güvenilirlik, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece de yansıttığını ifade eder” (Kayış, 2008:403). Bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach’ın α değeri kullanılmıştır.

Tablo 9. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	CRONBACH ALPHA RELIABİLİTES
PER	,76688
DUYBAG	,80267
DEVBAG	,84448
NORBAG	,73935

Araştırmamızda yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri katsayıları Tablo 9'a bakılarak incelendiğinde, değişkenlerin güvenilirlik katsayılarının .70'ten büyük olduğu görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının .70'ten büyük olması çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair and et al., 2005: 137).

Tablo 10. Anketin Güvenilirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	4

Genel olarak araştırmaya ait alpha katsayısı .819 olarak çıkması anketin sonuçlarının güvenli olduğunu göstermektedir.

4.7. İSTATİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

4.7.1. FAKTÖR ANALİZİ

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılıkla ilgili ölçek sorularına uygulanan faktör analizi sonucunda ilk önce değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Bu değerler ile katılımcıların ankette yer alan düşüncelerinin hangi değişkenlerde birbirine yaklaştığı veya uzaklaştığı tespit edilmiştir. Bu tespit sonucu araştırmanın, faktör analizinin daha anlamlı hale gelmesi için toplam 47 sorudan 6 soru çıkarılarak analiz tekrar yapılmıştır. Çıkarılan sorular, duygusal bağlılıkla ilgili 17. soru, devamlılık bağlılığı ile ilgili 22. ve 29. sorular ve normatif bağlılık ile ilgili 30. 31. ve 33. sorulardan oluşmaktadır

Personel Güçlendirme İle İlgili Faktör Yükleri: Personel güçlendirme ile ilgili değişkenlere uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11. Personel Güçlendirme Faktör Analizi

SORULAR		FAKTÖRLER			
		1	2	3	4
<i>Personel Güçlendirme</i>					
Anlam	Kurumda görevlendirildiğim iş benim için çok önemlidir.	,956			
	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	,947			
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,968			
	<i>Açıklanan Varyans Değeri: 91,581</i>				
Yetenek	İşin yapılması hususunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.		,948		
	İşin yapılması hususunda yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum		,952		
	İşin yapılmasını gerektiren becerilere uzman seviyesinde sahibim		,851		
	<i>Açıklanan Varyans Değeri:84,284</i>				
Yetkinlik	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken özerkliğe sahibim.			,828	
	İşin nasıl yürütüleceğine kendi başıma karar vermede serbestim			,915	
	İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça serbest davranabildiğim fırsatlara sahibim.			,869	
	<i>Açıklanan Varyans Değeri: 75,994</i>				
Etki	Çalıştığım birimdeki gelişmeler üzerinde oldukça faalimdir.				,908
	Çalıştığım birimdeki gelişen olaylar üzerinde kontrollü birisiyim.				,897
	Çalıştığım birimdeki olaylar üzerinde nüfusum oldukça fazladır.				,781
	<i>Açıklanan Varyans Değeri: 74,645</i>				

Tablodaki değerler, varimax rotasyonu ve faktör analizi sonucu elde edilmiştir.

Güvenirlilik içinse faktörlerin güvenirlilik katsayılarının %70’in üzerinde, faktörlerin

açıklanan varyans tahmin değerlerinin de % 50'nin üstünde olması beklenir. Tablodaki değerler incelendiğinde katılımcıların personel güçlendirme ile ilgili faktör yükleri, 0,781 ile 0,968 aralığındadır. Faktör yüklerinin bu aralıkta gerçekleşmesi, araştırmadaki soru gruplarının birbirleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Kullanılan ölçeklerin ve değişkenlerin içerik açısından uygun, tutarlı ve geçerli oldukları % 78,1 ile % 96,8 gibi yüksek bir oranda ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların anlam düzeyi faktör sonuçlarında çok yüksek bir seviyede çıkmıştır. Burada açıklanan varyans değeri:91,581'dir. Bu katılımcıların işlerini, kendileri için çok anlamlı bulduklarını, çok önemstediklerini, işleri ile inanç, değer ve yargıları arasındaki uyumu göstermektedir.

Yetenek düzeyi faktör sonuçlarında anlam düzeyi gibi yüksek bir seviyede çıkmıştır. Burada açıklanan varyans değeri:84,284'dür. Bu katılımcıların işlerini yapmalarında yetenekli olduklarını ve yeteneklerinin farkında olduklarını göstermektedir.

Yetkinlik düzeyi faktör sonuçlarında anlam ve yetenek düzeyi kadar yüksek çıkmasa da yine güçlü bir seviyede çıkmıştır. Burada açıklanan varyans değeri:75,994' dür. Bu katılımcıların işlerini yürütürken sahip oldukları özerkliği ölçmektedir.

Etki düzeyi faktör sonuçlarında personel güçlendirme içinde diğer düzeylere kıyasla en düşük çıkan bölümdür. Burada açıklanan varyans değerinin:74,645 çıkması bu

düzeyin de anlamlı olduğunu göstermektedir. Katılımcıların iş ortamındaki gelişen olaylar üzerinde kayıtsız kalamadığını göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık İle İlgili Faktör Yükleri

Duygusal Bağlılık İle İlgili Faktör Yükleri: Katılımcıların duygusal bağlılığı ile ilgili faktör sonuçlarını ölçmek üzere 9 soru sorulmuştur. Sorulan dokuz sorudan sekizinde katılımcıların faktör yükleri anlamlı bir düzeyde gerçekleşirken 1 soru bu anlamlılığı sağlayamamış ve değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 12. Duygusal Bağlılık Faktör Analizi

Sorular	Faktörler
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum	,752
Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum	,839
Bu kurumda çalışmamın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.	,791
Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik hissi taşıyorum	,846
Bu kurumda çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyarım	,761
Kurumumda emekli olacağım güne kadar çalışmaktan mutluluk duyarım	,776
Kurumun karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissediyorum	,733
Kurumum hakkında diğer insanlarla konuşmaktan zevk alırım	,678
Açıklanan Varyans Değeri: 59,858	

Duygusal bağlılık ile ilgili faktör yükleri Tablo 12’de verilmiştir. Tablodaki değerlerin 1 soru hariç 0,70 değerinden yüksek çıkması katılımcıların duygusal bağlılıkları

ile ilgili soruları anlamlandırdıkları ve soruların bir bütünlük arz ettiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bölümle ilgili faktör yükünün en fazla olduğu 0,846'lık değeri ile “Bu kuruma ait güçlü bir aitlik hissi taşıyorum” sorusudur. Bu bölümün açıklanan varyans değeri 59,858'dir.

Devamlılık Bağlılığı İle İlgili Faktör Yükleri: Devamlılık bağlılığı ile ilgili faktör sonuçlarını ölçmek üzere 8 soru sorulmuştur. Sorulan sekiz sorudan altısında katılımcıların faktör yükleri anlamlı bir düzeyde gerçekleşirken 2 soru bu anlamlılığı sağlayamamış ve değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 13. Devamlılık Bağlılığı Faktör Analizi

Sorular	Faktörler
Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bu benim için çok zor olurdu	,744
Kurumumdan şu anda ayrılmak istesem hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu.	,847
Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirirdi.	,918
Kurumda hala çalışıyor olmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor.	,502
Kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunun farkındayım.	,798
Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaşacağım önemli bir sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.	,771
Açıklanan Varyans Değeri: 59,932	

Devamlılık bağlılığı ile ilgili faktör yükleri Tablo 13' te verilmiştir. Tablodaki değerlerin 1 soru hariç 0,70 değerinden yüksek çıkması katılımcıların devamlılık

bağlılıkların ile ilgili soruları anlamlandırdıkları ve soruların bir bütünlük arz ettiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bölümle ilgili faktör yükünün en fazla olduğu 0,918'lik değeri ile “Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirirdi.” sorusudur. Bu bölümün açıklanan varyans değeri 59,932'dir.

Normatif Bağlılık İle İlgili Faktör Yükleri: Katılımcılara normatif bağlılık ile ilgili faktör sonuçlarını ölçmek üzere 10 soru sorulmuştur. Sorulan on sorudan yedisinde katılımcıların faktör yükleri anlamlı bir düzeyde gerçekleşirken 3 soru bu anlamlılığı sağlayamamış ve değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 14. Normatif Bağlılık Faktör Analizi

Sorular	Faktörler
Başka bir kurumda çalışmam bana avantaj sağlasa da şuanda kurumumdan ayrılmanın doğru olduğuna inanmıyorum.	,563
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmem nedeni ile dir.	,683
Bu kuruma çok şey borçluyum.	,843
Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.	,768
Bu kurum sadakatimi hak ediyor.	,737
Kurumumda çalışan insanlara karşı sorumlulukların nedeni ile şuanda işten ayrılmak yanlış olurdu.	,730
Kurumumdan şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi duyardım.	,760
<i>Açıklanan Varyans Değeri: 53,405</i>	

Normatif bağıllık ile ilgili faktör yükleri Tablo 14’te verilmiştir. Tablodaki değerlerin 2 soru hariç 0,70 değerinden yüksek çıkması katılımcıların normatif bağıllıkların ile ilgili soruları anlamlandırdıkları ve soruların bir bütünlük arz ettiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bölümle ilgili faktör yükünün en fazla olduğu 0,843’lük değeri ile “Bu kuruma çok şey borçluyum.” sorusudur. Bu bölümün açıklanan varyans değeri 53,405’dir.

4.7.2 KORELASYON ANALİZİ

İki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen analize “korelasyon analizi” denir. Korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ve +1 arasında değişim gösterir (Köse, 1-2). Tablo 15’ de korelasyon katsayısı ile anlamlandırılan ilişki gösterilmiştir.

Tablo 15 Korelasyon İlişkisi

(a)	(b)	(c)
$r = -1$	$r = 0$	$r = 1$
<i>Mükemmel negatif İlişki</i>	<i>İlişki Yok</i>	<i>Mükemmel pozitif İlişki</i>

Yukarıdaki tablo ile;

- değişkenlerden birisinin artışına bağlı olarak diğerinde azalma olan doğrusal ilişki olduğu,
- iki değişken arasında ilişki olmadığı
- değişkenlerden birisindeki artışa bağlı olarak diğerinde de artış olan doğrusal ilişki olduğu, şeklinde açıklanmıştır.

Tablo 16. Demografik Özellikler, Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

DĞŞ.	ORT	STD SPM	Cins	Yaş	Meddur	Eğitdur	Kıdem	ünvan	Geldur	Memilk	Duybag	Devbag	Norbag	Anlam	Yetenek	Yetkinlik	Etki
Cins	1,2727	,44791	1														
Yaş	3,1839	,95879	-0,143	1													
Meddur	1,0795	,27214	0,197	-,234*	1												
Eğitdur	2,4091	,83922	-0,117	-,294**	-0,043	1											
Kıdem	2,5814	1,14239	-0,032	,637**	-0,115	-,277**	1										
Ünvan	7,3103	1,47309	0,133	-0,073	0,024	-,374**	0,055	1									
Geldur	2,7931	,57340	0,134	-0,162	-0,041	0,174	-0,169	-0,035	1								
Memilk	1,1609	,36959	0,15	-0,151	,215*	0,163	-0,076	0,057	0,106	1							
Duybag	2,6565	,94321	0,139	0,106	,252*	0,124	-0,031	-0,072	,265*	0,068	1						
Devbag	3,2312	,98488	0,151	-0,04	0,081	0,06	-0,04	0,066	,291**	0,061	,539**	1					
Norbag	2,5423	,65433	0,04	-0,008	,217*	0,11	0,002	-0,212	0,131	-0,029	,615**	,505**	1				
Anlam	1,5687	,89765	0,091	-0,001	0,104	,313**	-0,134	-0,107	,317**	0,039	,592**	,275*	,258*	1			
Yetenek	1,4567	,98347	0,063	0,119	0,096	0,174	0,023	-0,162	0,146	-0,043	,365**	,264*	0,152	,680**	1		
Yetkinlik	1,3879	,56712	0,059	-0,025	0,181	0,004	-0,1	-0,176	0,194	0,042	,442**	0,202	,349**	,239*	,284**	1	
Etki	1,2567	,69871	-0,041	0,001	0,199	,259*	-0,117	-,280**	0,051	0,106	,566**	,258*	,289**	,460**	,459**	,427**	1
* p<0,05																	
** p<0,01																	

Korelasyonun katsayısının gücü ile ilgili olarak aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır:

- 0.00 - 0.25 Çok zayıf ilişki
- 0.26 - 0.49 Zayıf ilişki
- 0.50 - 0.69 Orta ilişki
- 0.70 - 0.89 Yüksek ilişki
- 0.90 - 1.0 Çok yüksek ilişki

Tablo 16'da korelasyon analizi sonucu oluşan veriler gösterilmektedir. Bu veriler ışığında değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri maddeler halinde aşağıda sıralanacaktır

Örgütsel Bağlılık İle Personel Güçlendirme Arasındaki Güçlü İlişkiler

Korelasyon analizi sonucunda Tablo 16 daki değerlerin örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkilere yorumlandığında elde edilen güçlü ilişkilere ait sonuçlar aşağıda yorumlanmıştır.

- En güçlü ilişki yetenek düzeyi ile anlam düzeyi arasında gerçekleşmiştir. Buradaki ilişki 0,680 değeri ile ortaya çıkmıştır. Bu ilişkiden anlaşılan personelin yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olmasının yaptığı işi anlamasına, sahiplenmesine ve de kendi yargı ve inançları ile işini benimsemesinde yüksek bir etkisinin olduğudur.

- Normatif bağıllık ile duygusal bağıllık arasındaki ilişki 0,615 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Normatif bağıllık, bireyin örgütte kalmasının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmesi, güçlü bir kişisel bağıllık duygusu ile örgütüne bağlı olması ve bu nedenle de örgütte kalmasını ifade etmektedir. Bu düşüncede olan katılımcıların duygusal bir bağıllık içine girmelerinde etkisi yüksektir.
- Normatif bağıllık ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişki 0,505 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Düşüncelerinde çalıştığı örgütü kabul eden katılımcıların o örgütte devam etmeye yönelik tutumları pozitif bir şekilde etkilenir.
- Anlam düzeyi ile duygusal bağıllık arasındaki ilişki 0,592 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Bu güçlü ilişki yapılan iş ile kendi inanç, değer ve yargıları arasındaki uyumu sağlayan katılımcıların örgütlerine güçlü bir şekilde bağlandığı, örgütle özdeşleştiği, örgüte dahil olması ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olması, anlamına gelmektedir.
- Yetenek düzeyi ile duygusal bağıllık arasındaki ilişki 0,365 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Bu güçlü ilişki, işi ile ilgili gereken yeteneklere sahip olan katılımcıların örgütlerini sahiplendikleri ve örgütleri ile duygusal bir bağ kurdukları anlamını taşımaktadır.
- Yetkinlik düzeyi ile duygusal bağıllık arasındaki ilişki 0,442 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Bu güçlü ilişki, işi ile ilgili gereken özerkliğe sahip olan katılımcıların örgütlerini sahiplendikleri ve örgütleri ile duygusal bir bağ kurdukları anlamını taşımaktadır.

- Yetkinlik düzeyi ile normatif bağlılık arasındaki ilişki 0,349 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Bu ilişki işi ile ilgili gereken özerkliğe sahip olan katılımcıların örgütü ile ilgili düşüncelerini güçlü bir şekilde etkilediği anlamını taşımaktadır.
- Yetkinlik düzeyi ile normatif bağlılık arasındaki ilişki 0,284 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Bu ilişki işi ile ilgili gereken özerkliğe sahip olan katılımcıların kendileri ile alakalı yeteneklerini geliştirmede, kullanmada güçlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.
- Etki düzeyi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki 0,566 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Etki işle ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme derecesidir. Etki düzeyi yüksek katılımcıların örgütlerini sahiplendikleri ve örgütleri ile duygusal bir bağ kurdukları anlamını taşımaktadır.
- Etki düzeyi ile normatif bağlılık arasındaki ilişki 0,289 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Etki düzeyi yüksek katılımcıların örgütü ile ilgili düşüncelerini güçlü bir şekilde etkilediği anlamını taşımaktadır.
- Etki düzeyi ile anlam düzeyi arasındaki ilişki 0,460 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Etki düzeyi yüksek katılımcıların işi ile ilgili düşüncelerini güçlü bir şekilde etkilediği anlamını taşımaktadır.
- Etki düzeyi ile yetenek düzeyi arasındaki ilişki 0,459 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Etki düzeyi yüksek katılımcıların kendileri ile alakalı yeteneklerini geliştirmede, kullanmada güçlü bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.
- Etki düzeyi ile yetkinlik düzeyi arasındaki ilişki 0,427 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Etki düzeyi yüksek katılımcıların işi ile ilgili gereken özerkliğe ve sahip olduğu kontrol gücüne güçlü bir şekilde etkilediği anlamını taşımaktadır.

Örgütsel Bağlılık İle Personel Güçlendirme Arasındaki Orta Düzeydeki İlişkiler

Korelasyon analizi sonucunda Tablo 16 daki değerlerin örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkilere yorumlandığında elde edilen orta düzeydeki ilişkilere ait sonuçlar aşağıda yorumlanmıştır.

- Anlam düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki 0,275 değeri ile orta dereceli bir ilişkidir.
- Anlam düzeyi ile normatif bağlılık arasındaki ilişki 0,258 değeri ile orta dereceli bir ilişkidir
- Yetenek düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki 0,264 değeri ile orta dereceli bir ilişkidir.
- Yetkinlik düzeyi ile anlam düzeyi arasındaki ilişki 0,239 değeri ile orta dereceli bir ilişkidir.
- Etki düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki 0,258 değeri ile orta dereceli bir ilişkidir.

Demografik Değişkenler İle Örgütsel Bağlılık Ve Personel Güçlendirme Arasındaki Güçlü İlişkiler

Korelasyon analizi sonucunda Tablo 16 daki değerlerin demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkilere yorumlandığında elde edilen güçlü ilişkilere ait sonuçlar aşağıda yorumlanmıştır.

- Eğitim seviyesi ile anlam düzeyi arasındaki ilişki 0,313 değeri ile güçlü bir ilişkidir. Eğitim seviyesi artması katılımcının iş ile kendi inanç, değer ve yargıları arasındaki uyumu sağlamasında güçlü bir etkiye sahiptir.
- Unvan ile etki düzeyi arasındaki ilişki -0,280 değeri ile negatif yönlü güçlü bir ilişkidir. Unvan seviyesi katılımcının sahip olduğu kontrol gücüne negatif yönde etki yapmaktadır.
- Gelir durumu ile devamlılık bağlılık arasındaki ilişki 0,291 ile güçlü bir ilişkidir. Katılımcıların gelirlerinin çalıştıkları örgütte devam etme isteğine güçlü bir etki yaptığı görülmektedir.
- Gelir durumu anlam düzeyi arasındaki ilişki 0,317 ile güçlü bir ilişkidir. Katılımcıların gelirlerinin çalıştıkları işi ile ilgili düşüncelerini güçlü bir şekilde etkilediği anlamını taşımaktadır.

Demografik Değişkenler İle Örgütsel Bağlılık ve Personel Güçlendirme Arasındaki Orta Düzeydeki İlişkiler

Korelasyon analizi sonucunda Tablo 16'daki değerlerin demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkilere yorumlandığında elde edilen orta düzeydeki ilişkilere ait sonuçlar aşağıda yorumlanmıştır.

- Katılımcıların medeni durumu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki 0,252 değeri ile orta dereceli bir ilişkidir.

- Katılımcıların medeni durumu ile normatif bağlılık arasındaki ilişki 0,217 değeri ile orta dereceli bir ilişkidir.
- Katılımcıların eğitim durumu etki arasındaki ilişki 0,259 değeri ile orta dereceli bir ilişkidir.

4.7.3 REGRESYON ANALİZİ

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Regresyon analizi birden fazla bağımsız değişkenin kullanılması durumunda çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır.

SPSS 15.0 for Windows adlı istatistik paket programı ile oluşturulan regresyon analizleri aşağıdadır.

Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Duygusal bağlılığı etkileyen personel güçlendirme bağımsız değişkenleri olan anlam, yetenek, yetkinlik ve etki düzeyleri ile ilgili regresyon analizleri Tablo 17’de verilmiştir. Tablodaki F değeri modelin anlamlılığını içermektedir. F değerinin 22,992’lik değeri, $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde oldukça yüksek bir anlamlılık içerir. Personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 17. Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki Düzeyi ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN <i>DUYGUSAL BAĞLILIK</i>	
	β	t
Anlam	0,000	5,035**
Yetenek	0,053	-1,965*
Yetkinlik	0,005	2,854**
Etki	0,001	3,395**
F	22,992 **	
R²	0,523	
dzltR²	0,500	
* p<0.05 düzeyinde anlamlı TEK YÖNLÜ		
** p<0,01 düzeyinde anlamlı TEK YÖNLÜ		

Regresyon analizi sonucu elde edilen R² değeri 0,523 değeri ile yüksek bir oranda çıkmıştır. Bu değer anlamı, duygusal bağlılık bağımlı değişkeninde değişimin personel güçlendirmeyi oluşturan dört bağımsız değişkeni tarafından ne kadar anlamlandırılabilirdiği bir ölçü değeridir. Bu değer bize duygusal bağlılığı artıran dört düzeyin, % 52,3 oranda açıklayabildiğini göstermektedir.

Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyini etkileyen anlam değişkeni p<0.01 anlam düzeyinde 0.000, yetenek bağımsız değişkeni p<0.05 anlam düzeyinde 0.053, yetkinlik bağımsız değişkeni p<0.01 anlam düzeyinde 0.005 ve etki bağımsız değişkeni p<0.01 anlam düzeyinde 0.001 değeri ile tabloda belirtilmiştir.

Bu değerler ile aşağıdaki 1,4,10 ve 13 nolu hipotezlerin *kabul* edildiğini göstermektedir.

H₁= Defterdarlık personelin gclendirme algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄= Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

H₁₀= Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

H₁₃= Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

7 nolu hipotezin ise *reddedildiğini* göstermektedir

H₇= Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

7 nolu hipotezde kurulan negatif yönlü ilişkiyi anlatan hipotez ise kabul edilmiştir.

Devamlılık bağlılığını etkileyen personel gclendirme bağımsız değişkenleri olan anlam, yetenek, yetkinlik ve etki düzeyleri ile ilgili regresyon analizleri Tablo 18’de verilmiştir. Tablodaki F değeri modelin anlamlılığını içermektedir. F değerinin 2,480’lik değeri, $p < 0.01$ anlam düzeyinde modelin anlamlılığından söz etmek mümkün değildir. Personel gclendirmenin devamlılık bağlılığı üzerinde bu araştırmada etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 18. Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki Düzeyi ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN <i>DEVAMLILIK BAĞLILIĞI</i>	
	β	t
Anlam	0,333	0,975
Yetenek	0,538	0.618
Yetkinlik	0,486	0.700
Etki	0,351	0.938
F	2.480	
R²	0.110	
d_zlt²	0,66	
* p<0.05 düzeyinde anlamlı TEK YÖNLÜ		
** p<0,01 düzeyinde anlamlı TEK YÖNLÜ		

Devamlılık bağlılığı ile ilgili regresyon analizi sonucu elde edilen R² değeri 0,110 değeri ile düşük bir oranda çıkmıştır. Bu değer anlamı, devamlılık bağlılığı bağımlı değişkeninde değişimin personel güçlendirmeyi oluşturan dört bağımsız değişkeni tarafından ne kadar anlamlandırılabilirdiği bir ölçü değeridir. Bu değer bize devamlılık bağlılığını artıran dört düzeyin, % 11 oranında açıklayabildiğini göstermektedir.

Devamlılık bağlılığı düzeyini etkileyen anlam değişkeni p<0.01 anlam düzeyinde 0.3333, yetenek bağımsız değişkeni 0.538, yetkinlik bağımsız değişkeni 0.486 ve etki bağımsız değişkeni 0.351 değeri ile tabloda belirtilmiştir.

Bu değerler aşağıdaki devamlılık bağlılığı ile ilgili 2, 5, 8, 11 ve 14 nolu hipotezlerinin *reddedildiğini* göstermektedir.

H₂=Defterdarlık personelin güçlendirme alguları ile devamlılık bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅= Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

H₈= Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

H₁₁= Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

H₁₄= Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır.

Normatif bağlılığı etkileyen personel güçlendirme bağımsız değişkenleri olan anlam, yetenek, yetkinlik ve etki düzeyleri ile ilgili regresyon analizleri Tablo 19’da verilmiştir. Tablodaki F değeri modelin anlamlılığını içermektedir. F değerinin 18,688’lik değeri, $p < 0.01$ anlam düzeyinde yüksek bir anlamlılık içerir. Personel güçlendirmenin normatif bağlılık üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 19. Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki Düzeyi ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BAĞIMLI DEĞİŞKEN <i>NORMATİF BAĞLILIK</i>	
	β	t
Anlam	,120	1,573
Yetenek	,320	-1,000
Yetkinlik	,018	2,409**
Etki	,277	1,094
F	18,688	
R²	,409	
dzlr²	,387	
* p<0.05 düzeyinde anlamlı TEK YÖNLÜ		
** p<0,01 düzeyinde anlamlı TEK YÖNLÜ		

Regresyon analizi sonucu elde edilen R² değeri 0,409 değeri ile yüksek bir oranda çıkmıştır. Bu değer anlamı, normatif bağlılık bağımlı değişkeninde değişimin personel güçlendirmeyi oluşturan dört bağımsız değişkeni tarafından ne kadar anlamlandırılabilirdiği bir ölçü değeridir. Bu değer bize normatif bağlılığı artıran dört düzeyin, % 40,9 oranda açıklayabildiğini göstermektedir.

Katılımcıların normatif bağlılık düzeyini etkileyen anlam değişkeni p<0.05 anlam düzeyinde 0.120, yetenek bağımsız değişkeni p<0.05 anlam düzeyinde 0.320, yetkinlik bağımsız değişkeni p<0.01 anlam düzeyinde 0.018 ve etki bağımsız değişkeni p<0.05 anlam düzeyinde 0.277 değeri ile tabloda belirtilmiştir

Bu değerler aşağıdaki normatif bağlılık ile ilgili 3, ve 12 nolu hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir.

H₃=Defterdarlık personelin güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır

H₁₂= Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır

6, 9, ve 15 nolu hipotezlerin ise reddedildiğini göstermektedir

H₆= Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır

H₉= Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır

H₁₅= Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır

Regresyon analizi sonucu kabul edilen ve reddedilen hipotezler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 20. Regresyon Analizi Sonucunda Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları

HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED
H₁ = Defterdarlık personelin güçlendirme algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H₂ =Defterdarlık personelin güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır	RED
H₃ =Defterdarlık personelin güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H₄ = Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H₅ = Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır	RED
H₆ = Defterdarlık personelinin anlam düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır	RED
H₇ = Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır	RED
H₈ = Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır	RED
H₉ = Defterdarlık personelinin yetenek düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır	RED
H₁₀ = Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H₁₁ = Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır	RED
H₁₂ = Defterdarlık personelinin yetkinlik düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H₁₃ = Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H₁₄ = Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki vardır	RED
H₁₅ = Defterdarlık personelinin etki düzeyi ile normatif bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki vardır	RED

Tablo 21. Çalışanların Araştırma Konusunun Personel Güçlendirme Değişkenine İlişkin Yüzde, Frekans Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Anlam	<i>Kurumda görevlendirildiğim iş benim için çok önemlidir.</i>	8	9	4	4,5	2	2,2	30	33,7	45	50,6	4,1236	1,23233
	<i>İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.</i>	5	5,6	8	9,0	1	1,1	34	38,2	41	46,1	4,1011	1,15842
	<i>Yaptığım iş benim için anlamlıdır.</i>	7	7,9	4	4,5	3	,34	30	33,7	45	50,6	4,1461	1,19231
Yetenek	<i>İşin yapılması hususunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.</i>	4	4,5	1	1,1	4	4,5	41	46,1	39	43,8	4,236	0,94174
	<i>İşin yapılması hususunda yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum</i>	3	3,4	2	2,2	6	6,7	39	43,8	39	43,8	4,2247	0,92629
	<i>İşin yapılmasını gerektiren becerilere uzman seviyesinde sahibim</i>	4	4,5	9	10,1	12	13,5	37	41,6	27	30,3	3,8315	1,11024
Yetkinlik	<i>İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken özerkliğe sahibim.</i>	5	5,6	8	9,	12	13,5	41	46,1	22	24,7	3,7614	1,10375
	<i>İşin nasıl yürütüleceğine kendi başıma karar vermede serbestim</i>	8	9,0	23	25,8	10	11,2	33	37,1	15	16,9	3,2697	1,26818
	<i>İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça serbest davranabildiğim fırsatlara sahibim.</i>	11	12,4	22	24,7	9	10,1	37	41,6	10	11,2	3,1461	1,26626
Etki	<i>Çalıştığım birimdeki gelişmeler üzerinde oldukça faalimdir.</i>	4	4,5	11	12,4	18	20,2	40	44,9	15	16,9	3,5795	1,05832
	<i>Çalıştığım birimdeki gelişen olaylar üzerinde kontrollü birisiyim.</i>	7	7,9	10	11,2	8	9,0	46	51,7	18	20,2	3,6517	1,15897
	<i>Çalıştığım birimdeki olaylar üzerinde nüfusum oldukça fazladır.</i>	11	12,4	24	27,0	17	19,1	25	28,1	10	11,2	2,9885	1,24353

Tablo 22. Çalışanların Araştırma Konusunun Örgütsel Bağlılık Değişkenine İlişkin Yüzde, Frekans Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Duygusal Bağlılık	<i>Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum</i>	7	7,9	11	12,4	10	11,2	42	47,2	19	21,3	3,618	1,18231
	<i>Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum</i>	5	5,6	16	18,0	19	21,3	33	37,1	15	16,9	3,4205	1,1419
	<i>Bu kurumda çalışmamın benim için çok özel bir anlamı var.</i>	9	10,1	19	21,3	23	25,8	25	28,1	12	13,5	3,1364	1,20518
	<i>Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik hissi taşıyorum</i>	8	9,0	16	18,0	19	21,3	33	37,1	15	16,9	3,4138	1,19643
	<i>Bu kurumda çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyuyorum</i>	4	4,5	12	13,5	11	12,4	35	39,3	26	29,2	3,7614	1,15464
	<i>Kurumumda emekli olacağım güne kadar çalışmaktan mutluluk duyuyorum</i>	4	4,5	9	10,1	14	15,7	35	39,3	26	29,2	3,7955	1,11581
	<i>Kurumun karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissediyorum</i>	6	6,7	15	16,9	14	15,7	34	38,2	19	21,3	3,5114	1,20339
	<i>Kurumum hakkında diğer insanlarla konuşmaktan zevk alırım</i>	3	3,4	17	19,1	15	16,9	40	44,9	13	14,6	3,4886	1,07205
Devamlılık Bağlılığı	<i>Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bu benim için çok zor olurdu</i>	10	11,2	16	18,0	13	14,6	26	29,2	20	22,5	3,3529	1,34258
	<i>Kurumumdan şu anda ayrılmak istesem hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu.</i>	13	14,6	21	23,6	19	21,3	17	19,1	15	16,9	3,000	1,33631
	<i>Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirirdi</i>	13	14,6	16	18,0	11	12,4	30	33,7	15	16,9	3,2118	1,35483
	<i>Kurumda hala çalışıyor olmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor</i>	6	6,7	10	11,2	7	7,9	43	48,3	19	21,3	3,6941	1,15494
	<i>Kurumdan ayrılmayı düşünemem çünkü çok az seçeneğim olduğunun farkındayım.</i>	9	10,1	17	19,1	8	9,0	35	39,3	16	18,0	3,3765	1,29078
	<i>Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaşacağım önemli bir sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.</i>	10	11,2	14	15,7	13	14,6	32	36,0	15	16,9	3,3333	1,28319
Normatif Bağlılık	<i>Başka bir kurumda çalışmam bana avantaj sağlasa da şuan da kurumumdan ayrılmanın doğru olduğuna inanmıyorum.</i>	8	9,0	16	18,0	16	18,0	28	31,5	17	19,1	3,3529	1,26025
	<i>Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmem nedeniyledir.</i>	8	9,0	22	24,7	18	20,2	23	25,8	14	15,7	3,1529	1,24887
	<i>Bu kuruma çok şey borçluyum.</i>	8	9,0	15	16,9	23	25,8	22	24,7	17	19,1	3,2941	1,24234
	<i>Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.</i>	15	16,9	28	31,5	16	18,0	17	19,1	8	9,0	2,7024	1,24938
	<i>Bu kurum sadakatimi hak ediyor.</i>	11	12,4	16	18,0	22	24,7	23	25,8	13	14,6	3,1294	1,26103
	<i>Kurumumda çalışan insanlara karşı sorumlulukların nedeni ile şuan da işten ayrılmak yanlış olurdu.</i>	10	11,2	28	31,5	19	21,3	21	23,6	7	7,9	2,8471	1,17012
	<i>Kurumumdan şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi duyardım.</i>	16	18,0	31	34,8	14	15,7	13	14,6	11	12,4	2,6706	1,30373

Karaman Defterdarlığı personelinin personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin verdikleri cevapların yüzde, frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tabloya göre; en yüksek değere sahip ifade ağırlıklı ortalaması 4,236'lık değer ile “İşin yapılması hususunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.” sorusu iken, en düşük değere sahip ifade ağırlıklı ortalaması 2,6706'lık değer ile “Kurumumdan şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi duyardım” ifadesi olmuştur.

4.7.4 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER, ANOVA VE T-TESTLERİ

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine t-testi ve anova testi uygulanmıştır. Demografik özelliklerin, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri uygulanan testler sonucu elde edilen bulgular bu bölümde tablolar yardımı ile anlatılmıştır.

Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 23'de özetlenerek sunulmuştur.

Tablo 23. Katılımcıların Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		Sayı	%
Yaş	20-27 arası	2	2.30
	28-35 arası	27	31.03
	36-42 arası	11	12.65
	42 üstü	47	54.02
Cinsiyet Kadın/Erkek	Kadın	24	27,28
	Erkek	64	72,72
Eğitim Düzeyi	Lise	18	20,46
	Yüksek Okul	18	20,46
	Lisans	50	56,82
	Lisans Üstü	2	2,28
Medeni Durum	Evli	81	92,0
	Bekar	7	8,0
Görev Süresi	0-7	19	22.10
	8-14	24	27,91
	15-22	17	19,77
	22 Üstü	26	30,24
Gelir Durumu	Çok Kötü	3	3.45
	Kötü	16	18,39
	İyi	64	73,57
	Çok İyi	4	4,60
Unvan	Müdür	4	4,60
	Müdür Yrd.	3	3.45
	Denetmen	2	2,30
	Uzman	12	13,80
	Şef	6	6,90
	Memur	52	59,77
	Diğer	8	9,20
Memuriyete İlk Bu Kurumda mı Başladınız?	Evet	73	83,91
	Hayır	14	16,10

Tablo 23’de araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri değerlendirilmiştir. Buna göre işgörenlerin; % 72,72’si (n=64) bay ve % 27,28’i (n=24) bayandır. Aynı tabloya göre katılımcıların eğitim durumları değerlendirildiğinde % 20,46’sı (n=18) lise, % 20,46’sı (n=18) yüksekokul, % 56,82’si (n=50) lisans ve % 2,28’i (n=2) lisans üstü eğitimi almış bulunmaktadır. Katılımcıların medeni durumları değerlendirildiğinde % 92’sinin evli olmasına karşılık, % 8’i bekâr konumundadır.

Katılımcıların kıdemleri değerlendirildiğinde % 22,10’nun (n=19) 0-7 yıl arası, % 27,91’nin (n=24) 8-14 yıl arası, % 19,77’sinin (n=17) 15-22 yıl arası ve % 30,24’nün (n=26) 22 yıl üstü olduğu anlaşılmıştır .

Yaş durumlarına bakıldığında ise katılımcıların % 2,30’nun (n=2), 20-27 yaş arası % 31,03’nün (n=27), 28-35 yaş arası, % 12,65’inin (n=11), 36-42 yaş arası ve % 54,02’sinin (n=47), 42 yaş üzeri yaş dilimine girdiği belirlenmiştir.

Gelir durumları incelendiğinde katılımcıların % 3,45’i (n=3), çok kötü, % 18,39’unun (n=16), kötü, % 73,57’sinin (n=64), iyi ve % 4,60’ının (n=4), çok iyi olduğu belirlenmiştir.

Tabloya genel olarak bakıldığında demografik özellikler katılımcıların cinsiyetlerinin ağırlıklı olarak baylardan olduğu, eğitimleri açısından çalışanların çoğunlukla üniversite mezunu oldukları, çoğunluğın memuriyete bu kurumda başladığı, çalışanların gelirlerinden memnun oldukları, çalışma süresi açısından çalışanların

yarısından fazlasının 15 yıldan fazla kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu durum çalışanların deneyim sahibi ve eğitimli kişiler olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 24. Katılımcıların Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Cinsiyet	n	Ort. (\bar{X})	s.s.	t	Sig (p)
Duygusal Bağlılık	Erkek	64	3,4540	0,92053	-1,297	0,598
	Kadın	24	3,7344	0,85283	-1,344	
Devamlılık Bağlılığı	Erkek	64	3,2366	0,99156	-1,391	0,836
	Kadın	24	3,5725	0,98323	-1,396	
Normatif Bağlılık	Erkek	64	2,9988	0,86593	-,369	0,331
	Kadın	24	3,0807	1,02005	-,342	

Katılımcıların cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan t-testi sonuçları Tablo 24’de görülmektedir. Tablo 24’de araştırmaya katılan personelin duygusal, devam, normatif bağlılık algısı ile cinsiyet durumu arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p < 0,05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Tabloya göre cinsiyetlere göre duygusal bağlılık $p=0,598$, devamlılık bağlılığı $p=0,836$ ve normatif bağlılık $p=0,331$ olarak bulunmuştur. Bu değerler $p > 0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymaktadır. Ankete katılan defterdarlık personelinin cinsiyetleri itibariyle verdikleri yanıtlar arasında farklılıklar bulunamamıştır. Bu araştırmada cinsiyetin bağlılığı etkilemede bir etkisinin olmadığı sonucunu bize vermektedir.

Tablo 25. Katılımcıların Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Seviyelerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi

Sonuçları

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	Ort. (\bar{X})	s.s.	F	P
Duygusal Bağlılık	Lise	18	3,2808	,99074	1,4048	0,376
	Önlisans	18	3,5069	,99213		
	Lisans	50	3,6525	,84338		
	Lisans Üstü	2	2,9375	,79550		
Devamlılık Bağlılığı	Lise	17	3,2745	1,21470	0,167	0,918
	Önlisans	16	3,2083	,93789		
	Lisans	50	3,3733	,96572		
	Lisans Üstü	2	3,5833	,35355		
Normatif Bağlılık	Lise	17	2,8025	,93934	1,922	0,133
	Önlisans	16	2,9107	,81961		
	Lisans	50	3,1743	,90318		
	Lisans Üstü	2	1,9286	,10102		

Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin eğitim seviyelerine göre farklı olup olmadığını Anova testi yapılarak değerlendirilmiştir. Tablo 25’de araştırmaya katılan personelin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p < 0,05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Tablo 25’deki sonuçlar dikkate alındığında, katılımcıların eğitim seviyeleri açısından belirlenen ölçek boyutları arasında duygusal bağlılık $F=1,4048$, devamlılık bağlılığı $F=0,167$, ve normatif bağlılık $F=1,922$ değeri ile sonuçlanmıştır. Bu sonuçlara göre katılımcıların normatif bağlılık düzeyinin, eğitim durumlarına göre

değişiklik göstermekte olduğunu belirtmek doğru olacaktır. Çalışanların duygusal ve devamlılık bağlılık düzeyleri eğitime göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 26. Katılımcıların Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Kıdem	n	Ort. (\bar{X})	s.s.	F	p
Duygusal Bağlılık	0-7	19	3,7434	,91237	1,431	0,240
	8-14	24	3,2917	,79371		
	15-22	17	3,7941	,95294		
	23 üstü	26	3,4904	,92258		
Devamlılık Bağlılığı	0-7	19	3,4649	,74033	0,737	0,533
	8-14	24	3,1667	1,14841		
	15-22	17	3,5686	,91678		
	23 üstü	24	3,2222	1,08644		
Normatif Bağlılık	0-7	19	2,8910	,61738	3,236	0,027
	8-14	24	2,9583	,90004		
	15-22	17	3,5882	,78390		
	23 üstü	24	2,7679	1,05972		

Katılımcıların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin kıdem seviyelerine göre farklı olup olmadığını Anova testi yapılarak değerlendirilip tabloya aktarılmıştır. Tablo 26’da araştırmaya katılan personelin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık algısı ile kıdem durumu arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p<0,05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Kıdemlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi

sonuçları incelendiğinde işgörenlerin çalışma yılları ile ankette yer alan duygusal bağlılık düzeyi arasında $F=1,431$, devamlılık bağlılığı $F=0,737$ ve normatif bağlılık $F=3,236$ değerleri bulunmuştur. Bu değerler sonucunda normatif bağlılık düzeyinin, kıdem durumlarına göre değişiklik göstermekte olduğunu belirtmek doğru olacaktır. Kıdem ile duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında her hangi bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 27. Katılımcıların Duygusal , Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort. (\bar{X})	s.s.	F	p
Duygusal Bağlılık	Evli	81	3,4636	0,89339	5,840	0,18
	Bekar	7	4,3036	0,71755		
Devamlılık Bağlılığı	Evli	81	3,3034	0,95827	0,550	0,461
	Bekar	7	3,5952	1,40718		
Normatif Bağlılık	Evli	81	2,9625	,88959	4,115	0,046
	Bekar	7	3,0210	0,87176		

Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklı olup olmadığını Anova testi yapılarak değerlendirilmiştir. Tablo 27’de araştırmaya katılan personelin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık algısı ile eğitim durumu arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p<0,05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Tablo 27’deki sonuçlar dikkate alındığında, çalışanların medeni durumları ile araştırma konusu olan duygusal bağlılık düzeyi arasında $F=5,840$ devamlılık bağlılığı $F=0,550$ ve normatif bağlılık $F=4,115$ değerleri anlamlı farklılıklar

çıkarmıştır. Katılımcıların evli veya bekar olmaları duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri arasında etkili olurken devamlılık bağlılığında bu etkiden söz etmek doğru olmayacaktır.

Tablo 28. Katılımcıların Duygusal , Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Yaş	n	Ort. (\bar{X})	s.s.	F	p
Duygusal Bağlılık	20-27	2	2,4375	0,61872	1,136	0,340
	28-35	27	3,5231	0,81382		
	36-42	11	3,3977	1,0183		
	42 üstü	47	3,5995	0,93660		
Devamlılık Bağlılığı	20-27	2	1,9167	1,06066	2,024	,117
	28-35	27	3,5705	0,89340		
	36-42	11	3,1970	1,25569		
	42 üstü	47	3,2704	0,95564		
Normatif Bağlılık	20-27	2	2,7143	1,01015	0,187	,905
	28-35	27	3,0769	0,83322		
	36-42	11	2,8831	0,99349		
	42 üstü	47	3,0079	0,93433		

Katılımcıların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin yaş seviyelerine göre farklı olup olmadığını Anova testi yapılarak değerlendirilip tabloya aktarılmıştır. Tablo 28’de araştırmaya katılan personelin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık algısı ile yaş durumları arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p < 0,05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Kıdemlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları incelendiğinde işgörenlerin yaşları ile ankette yer duygusal bağlılık düzeyi arasında $F=1,136$ devamlılık bağlılığı $F=2,024$ ve normatif bağlılık $F=0,187$ değerleri

bulunmuştur. Bu değerler sonucunda devamlılık bağlılığı düzeyinin, yaş durumlarına göre değişiklik göstermekte olduğunu belirtmek doğru olacaktır. Yaş ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında her hangi bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 29. Katılımcıların Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Gelir Durumu	n	Ort. (\bar{X})	s.s.	F	p
Duygusal Bağlılık	Çok Kötü	3	3,6250	1,59589	5,810	0,001
	Kötü	16	2,7422	0,84714		
	İyi	64	3,7254	0,79310		
	Çok İyi	4	3,5000	1,09449		
Devamlılık Bağlılığı	Çok Kötü	3	2,8889	2,00924	3,185	0,028
	Kötü	16	2,6979	0,94127		
	İyi	64	3,4699	0,92572		
	Çok İyi	4	3,7083	0,28464		
Normatif Bağlılık	Çok Kötü	3	3,9048	1,07222	4,849	,004
	Kötü	16	2,3482	0,67807		
	İyi	64	3,1464	0,86351		
	Çok İyi	4	3,1071	1,18594		

Defterdarlık çalışanlarının duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin gelir durumlarına göre farklı olup olmadığını Anova testi yapılarak değerlendirilip tabloya aktarılmıştır. Tablo 29'de araştırmaya katılan personelin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık algısı ile gelir durumları arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p < 0,05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Gelir durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları incelendiğinde işgörenlerin gelir durumları ile ankette yer duygusal bağlılık düzeyi arasında $F=5,810$ devamlılık bağlılığı $F=3,185$ ve

normatif bağıllık $F=4,849$ değerleri bulunmuştur. Bu değerler sonucunda duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık düzeylerinin, gelir durumlarına anlamlı değişiklik göstermekte olduğunu belirtmek doğru olacaktır.

Demografik özelliklere uygulanan Anova ve T-Testleri sonucunda elde edilen bulgular sonucunda kabul edilen hipotezler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 30. Anova ve T-Testi Sonucunda Hipotezlerin Kabul Veya Red Durumları

Hipotezler	Duygusal Bağıllık	Devamlılık Bağıllığı	Normatif Bağıllık
H₁₆: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir	Red	Red	Red
H₁₇: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Red	Kabul	Red
H₁₈: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık düzeyleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir	Red	Red	Kabul
H₁₉: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık düzeyleri kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	Red	Red	Kabul
H₂₀: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık düzeyleri gelir seviyelerine göre farklılık göstermektedir	Kabul	Kabul	Kabul
H₂₁: Defterdarlık personelinin duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul	Red	Kabul

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Personel güçlendirme, global dünyanın hızlı artan rekabet koşullarında, yöneticilerin insan gücü ile ilgili ihtiyaç duyduğu yeni bir yönetim kavramıdır. Güçlendirme; bireyi ve örgütü daha güçlü kılmak amacıyla, örgüt bireylerinin işlerini kendi işleri gibi algılamasına neden olabilecek motivasyon, yaratıcılık ve değişim araçlarının kullanılarak iş tatmini, bağlılık ve verimliliği artırıcı çabalar olarak tanımlanabilir. Bir başka deyiş ile güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissetmeleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin artması ve bütün bu özelliklerden sonra, karar verme gücünü elde etmeleri ve kararlarla ilgili sonuçların sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmaları şeklinde ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık, yöneticilerin personele yatırmış olduğu sermayenin bir karşılığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağlılık, bireylerin örgütle özdeşleşmeleri, örgütsel amaç ve değerler yönünde güç sarf etmeleri sonucunda meydana gelmektedir. Örgütler dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için pek çok sorunun üstesinden gelmek zorundadır. Bu sorunlardan birisi olan çalışanların bağlılığı yöneticiler için hayati öneme sahiptir. Çünkü sürekli olarak yetiştirmiş olduğu personelinin örgütten ayrılması çalışanın yetiştirilmesi adına yapılan tüm çabaların boşa gitmesi anlamına gelecektir. Tecrübe kazanmış ve örgüt için çok değerli bir hale gelmiş personelin örgütü bırakması yönetimin hiçbir zaman istemediği bir durumdur. Bu nedenle örgütsel bağlılık, işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarında rekabet avantajını elde tutmak isteyen yöneticiler için vazgeçilmez bir kavramdır.

Literatürde personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar azdır. Az olan çalışmalarda da personel güçlendirmenin üç bağlılık türü ile ilişkisi yerine, tümünü kapsayan örgütsel bağlılık veya bir bağlılık türü ile ilişkisi incelenmiştir. Tez çalışmamız da ise hem üç bağlılık türü hem de genel olarak örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme ilişkisi incelenmiştir.

Bu tez çalışmasında, bir kamu kurumunda çalışan memurların güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek ve bu ilişkinin demografik faktörlerden ne boyutta etkilendiğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaçla Karaman Defterdarlığı personeli üzerinde anket uygulanmıştır. Ankette ilk önce katılımcıların personel güçlendirme değerlendirmeleri, örgüte bağlılıkları; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ve gelir düzeyi gibi bireysel etkenlere göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sonuçlar

- Katılımcıların personel güçlendirme ile ilgili algılamaları oldukça yüksek çıkmıştır. Bu defterdarlık çalışanlarının işlerini kendileri için anlamlı bulduklarını, işi ile ilgili sorumluluklarını gerçekleştirmede kendisini yetenekli ve yeterli hissetmesi, karar verme yeteneğine sahip olması ve çalıştığı ortamda etki alanının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Burada Maliye Bakanlığı'nın genel olarak personelinin diğer kurumlarda çalışan personele oranla daha fazla yetenekli ve bilgili olması, işini hesap verme

sorumluluğu altında yapması, işi kanunun bizzat uygulaması olması nedeni ile kanun gücünü arkasında hissetmesi, hizmet içi seminerler ve bilgilendirme toplantısı ile sürekli olarak personelin bilgisinin taze tutulması ve personeli memur statüsünden uzman statüsüne çevirmesi kurumun personel güçlendirme çabaları ile ilişkilendirilebilir.

- Örgütsel bağlılık türlerinden biri olan duygusal bağlılık, araştırmada yüksek bir düzeyde çıkmıştır. Defterdarlık personelinin kendilerini ile kurumları arasında güçlü bir duygusal bir bağ oluştuğu, kendisi kurumun bir parçası olarak hissettiği ve kurumu hakkında diğer insanlarla konuşmaktan zevk aldığını söyleyebiliriz. Burada katılımcıların “Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik hissi taşıyorum” sorusuna verdikleri olumlu cevap bu düşüncemizi destekler niteliktedir.
- Diğer bir bağlılık türü olan devamlılık bağlılığı, araştırmada yüksek bir düzeyde sonuçlanmıştır. Bunun nedeni çalışanların işsiz kalmayı ve başka bir işte çalışmayı göze alamamaları sebebiyledir. Katılımcıların bu düşüncelere sahip olmasının nedeni özellikle işsizliğin yüksek bir seviyede olması, bir kamu kurumunda iş bulmanın ülkemiz şartlarında ne kadar önemli olduğu, özel sektöre göre daha rahat bir iş yükü getirmesi ve asgari ücretin hala çok düşük olduğu bir ülkede memur maaşının ne kadar çok anlamlı hale gelmesi ile açıklanabilir. “Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana

çok ağır bir yük getirirdi” sorusu çalışanların bu düşüncede olmasını kanıtlar niteliktedir.

- Normatif bağlılık düzeyi de araştırmada yüksek bir seviyede çıkmıştır. Katılımcıların kurumda çalışmaya devam etmeyi ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmesi, güçlü bir kişisel bağ ile kurumuna bağlı olması ve bu nedenle kurumda kalmasını ifade etmektedir. Bu düzeyin yüksek çıkması katılımcıların sadakat duygusu içerisinde olmaları, yıllardır çalıştıkları iş ortamını bırakıp gitmeyi ahlaki bulmadıklarını, çalıştıkları kuruma çok şey borçlu olduklarını ve kurumdan ayrılmış olmaları halinde suçluluk hissi duyacaklarını hissetmeleri ile alakalıdır. “Bu kuruma çok şey borçluyum” sorusuna verilen olumlu cevaplar bu düşüncelerle paralellik arz etmektedir.

Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İle İlgili Sonuçlar

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucu elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

- Defterdarlık personelinin güçlendirme algıları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Pozitif ilişki personelin anlam, yetkinlik ve etki düzeyi ile kabul görürken, yetenek düzeyi ile reddedilmektedir. Personelin işini inanç, değer ve yargıları ile uyumlu

görmesi, kişinin işi üzerindeki kontrol gücünü hissetmesi ve işi ile ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileyebilme derecesinin yüksek olması duygusal bağlılığı artırmıştır. Personelin işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olması ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki çıkmıştır. Bunun nedeni ise personelin yeteneklerine olan inancı onu güçlü hissettirip kendilerinin kuruma değil, kurumun kendilerine muhtaç olduğuna inanmasıdır, bu da örgütsel bağlılığı düşürmektedir.

➤ Defterdarlık personelinin güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Personel güçlendirme algıları olan anlam, yetenek, yetkinlik ve etki düzeyi ile devamlılık bağlılığı arasında olumlu bir ilişki yoktur. Literatürdeki çalışmalar ile burada tez çalışmasında çıkarılan sonuçlar, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. Devamlılık bağlılığı, çalışanların alternatif azlığı ya da o güne kadar örgüte yapılan yatırımları kaybetme korkusu nedeniyle gösterdikleri bağlılık türüdür. Kendisini güçlendirilmiş gören personelin devamlılık bağlılığı göstermeyecekleri rahatlıkla öne sürülebilir.

➤ Defterdarlık personelinin güçlendirme algıları ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Pozitif ilişki personelin yetkinlik düzeyi ile kabul görürken, anlam, yetenek ve etki düzeyi ile reddedilmektedir. Güçlendirilmiş personelin kuruma ve kurumun diğer

üyelerine karşı hissettikleri sorumluluk duygusu normatif bağlılık ilişkisini verecektir. Anlam, yetenek ve etki düzeyleri ile normatif bağlılık arasındaki bir bağ olmaması bu araştırmada güçlendirme algılamaları ile normatif değerler arasındaki uyumsuzluk sebebiyledir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık türleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında ilişkiler özetlenecek olursa; literatürdeki çalışmalara paralel olarak personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler bulunmuştur. Defterdarlık personelinin güçlendirme algılamaları ile en fazla duygusal bağlılık düzeyi arasında ilişki bulunmuş bunu normatif bağlılık daha sonra da devamlılık bağlılığı izlemiştir. Karaman Defterdarlığı personeline uygulanan güçlendirme çabaları örgütsel bağlılığı artırmıştır.

Demografik Değişkenler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi İle İlgili Sonuçlar

Katılımcıların demografik özelliklerine genel olarak bakıldığında; büyük bir çoğunluğun erkek olduğu, eğitim seviyelerinin lisans düzeyinde olduğu, medeni durumlarının evli olduğu, gelir durumlarının iyi olduğu, kıdemlerinin 22 yıldan fazla olduğu ve oldukça yaşı yüksek bireylerden olduğu görülmüştür. Demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık türleri ile arasındaki ilişkiler, yapılan anova ve t testleri sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Cinsiyet ile bağıllık türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kadının birçok ayrı iş kolunda, iş hayatına girmesi bağıllık ile ilişkide cinsiyet kavramının farklılaşmasını ortadan kaldırmıştır. Yinede erkek ile kadın arasında örgütsel bağıllık dengesi erkek lehine az da olsa bozulmaktadır. Bunun nedeni kadının işini kaybettiği zaman tekrar iş bulamayacağı ve çevresel faktörlerin etkilediği söylenebilir.
- Eğitim düzeyi ile normatif bağıllık düzeyi arasında bir ilişki bulunmuş, duygusal ve devamlılık bağıllığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İşgörenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağıllıkları arasında bu ilişki, eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin iş seçeneklerinin fazla olması nedeni ile belirli bir örgüte bağıllıklarının azaldığı şeklinde ifade edilmektedir (Mathieu and Zajac, 1990: 177). Bunun nedeni eğitim düzeyi yüksek olan işgören için çalıştığı örgüt onun tek seçeneği değildir. Yüksek eğitilmiş çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyleri, örgütün amaçları ve kültürü ile çelişmediği müddetçe bağıllık hususunda sıkıntı olmayacaktır.
- Kıdem ile normatif bağıllık düzeyinin ilişkili olduğu diğer bağıllık türlerinin bu ilişkiye dahil olmadığı görülecektir. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağıllık da artmaktadır (McCaul and et al., 1995: 80-90). Defterdarlık çalışanlarının duygusal ve devamlılık bağıllığı bu görüşün aksine olumsuz çıkmıştır. Burada çalışanların işleri ile ilgili olarak yılların verdiği yorgunluğun ve işle ilgili bıkkınlığın bir yansıması olarak

açıklanabilir. Emekliliği yaklaşan personellerin bir an önce kurumdan ayrılmak istemeleri de bu sonuçla ilişkilendirilebilir.

- Araştırmada katılımcıların medeni durumları, duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkili iken devamlılık bağlılığında ise anlamlı bir ilişki mevcut değildir. Evli katılımcıların kurumlarına, bekar olanlara göre daha bağlı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.
- Yaş ile devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki mevcutken duygusal ve normatif bağlılıkta böyle bir ilişki mevcut değildir. Defterdarlık personelinin yaşı ilerledikçe kuruma olan devamlılık bağlılığı artmaktadır.
- Gelir seviyesi ile tüm bağlılık türlerinin ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ücretlerinden memnun olmaları onları kurumlarında çalışmalarına devam etmelerine sebep olacaktır. İşsizliğin yüksek seviyede olması ve küresel kriz ortamı katılımcıların bu şartlar altında gelirlerini makul görmeleri ile açıklanabilir.

Özetle, demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisinde cinsiyetin anlamlı bir etkisinin olmadığı, gelir seviyesinin bağlılık türlerinin hepsi ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Yaş düzeyinin devamlılık bağlılığı, kıdem düzeyinin normatif bağlılık, eğitim seviyesinin normatif bağlılık ve medeni durumlarının duygusal ve normatif bağlılıkla ilişkisi olduğu görülmektedir.

Tez konusu ile ilgili sonuçlar dikkate alındığında tez konusu ile ilgili ileride yapılacak araştırmalara yönelik öneriler şunlardır.

- Araştırmanın için seçilen örneklem kütesi sadece Maliye Bakanlığı'nın taşradaki tek kurumu ile değil birkaç kurumu ile yapılarak daha yüksek örneklem kütesine ulaşılabilir ve karşılaştırmalar yapılabilir.
- Araştırma kamu ve özel ayırımı yapılarak karşılaştırılmalı, sonuçlar karşılık değerlendirilerek anlamlı ilişkiler bulunabilir.
- Araştırmaya memur olmayan sözleşmeli çalışanlarında katılması ile farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar ülkenin ekonomik durumu ile yakından ilgili olması nedeni ile küresel kriz ortamında değil de ekonomik büyümenin arttığı ve işsizliğin azaldığı dönemlerde yapılması ile araştırma konusu yeniden irdelenebilir.

Personel güçlendirme çabalarının, bağlılığın oluşturulmasında, örgütler için önemi düşünüldüğünde, bu çabaların örgütlerde varlığını ve bunun tespiti ve iki kavramın ilişkisinin örgüt için ne derecede önemli olduğunu yöneticilere hatırlatmak bu tezin amacına ulaşabilmesi için oldukça önemlidir. Karaman Defterdarlığı yönetim kademesinde

bulunan her yöneticinin kuruma olan bağlılığın artması için personeli ile ilgili personel güçlendirme çabalarına önem vermeli ve harekete geçmelidir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, rekabet ortamında başarıya ulaşılabilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi konusunda gönüllük ve bağlılık temelinde göre göze görülür bir biçimde gayret gösteren çalışanların varlığı ile mümkün olabilmektedir. Bu çalışanların varlığı personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ortaya çıkmaktadır. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması şeklinde açıklanabilir. Güçlendirme çabaları ile çalışanlar işin sahibi haline gelerek örgütün bir parçası olmakta ve böylece örgütsel bağlılık sağlanmaktadır

KAYNAKÇA

AĞCA V., ERTAN, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* (C.X ,S II). Erişim tarihi:15/10/2008, http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/10_2/7.pdf.

AKAL, Z. (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*: 473, Ankara.

AKOĞLAN, K. (2001a). Konaklama İşletmelerinde İş Analizi. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No:1325, Eskişehir.

AKDEMİR, A. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*. Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

ALLEN, N. J. and GRISAFFE, D. B. (2001). “Employee Commitment to The Organization and Customer Reactions Mapping The Linkages”. *Human Resource Management Review*, 11, 209–236.

ALLEN, N. J. and MEYER, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.

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

ALLEN, N J. and DOUGLAS, B. G. (2001). “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages”. *Human Resource Management Review*. Vol: 11, Issue: 3, 209-236.

APPELBAUM, S. H., HEBERT, D., LEROUX, S. (1999). Empowerment: Power, Culture and Leadership- a Strategy or Fad for The Millennium?, *Journal of Workplace Learning:Employee Counselling Today*, Vol:11, No:7, 235-239.

ARDA, S. (2006). *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ARBAK, Y. ve KESKEN, J. (2005). Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*, İzmir.

AŞAN, Ö., ÖZYER, K. (2008). Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.*, C.13, S.3 s.129-151.

ATAMAN, G. (2001). "*İşletme Yönetimi*". Türkmen Kitapevi, İstanbul.

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

BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (7) , 1-30.

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

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

BALCI, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem Yayın. Ankara.

BALTAŞ, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitapevi. İstanbul.

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

BAŞYİĞİT, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı;59.

BAYSAL, A. C. ve PAKSOY, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, S:1, 7-15.

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

BECKER, B. and GERHART, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:4, 778-801.

BLAU, G.J. and BOAL, K.B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeizm. *Academy of Management Review*, Vol:12, No:2, 288-300.

BLANCHARD K. J. P., CARLOS. A, R. (2001). *The Three Keys to Empowerment*. San Francisco. CA: Berret Koehler Publisher.

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

BRETT, J. F., CRON, W. L. and SLOCUM, JR, J. W. (1995). "Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship between Organizational Commitment and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol:38, No:1, 261-271.

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

BUCHANAN, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Manmagers in Work Organizatios. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

CALDWELL, D., CHATMAN, J. and O'REILLY, C. (1990). "Building Organizational Commitment: AMultifirm Study". *Journal of Occupational Psychology*. Vol: 63.

CAN, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi. Ankara.

CANMAN, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yargı Yayınevi. Yayın No: 37. Ankara.

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

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

CEYLAN, A., ULUTÜRK Y. H. (2006). Rol belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.

CENGİZ, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

CHIU, W. C. K. and CATHERINE W. (1999). Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organization in Hong Kong, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol:72, Issue:4, 485-503.

CLIFFORD, M. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, *The Sociological Quarterly*, Vol:30, No:1, 144-151.

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

COHER, B. T. ve Diğerleri (1985). A Meta Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 70 (2): 280–289.

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

COOK, S. (1994). The Cultural Implications of Empowerment Empowerment in Organizations, Vol. 2 No. 1, pp. 9-13 *MCB University Press*, 0968-4891.

COOK, S. and MACAULAY, S. (1997). Practical Steps To Empowered Complaint Managemet, *Managing Service Quality*, Vol:7, No:1.

COOK, W. and WALL, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personel Need Non-fulfilment." *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.

CROPANZANO, R. and GREENBERG, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maza. In C.L.Cooper& I.T.Robertson (Eds), *International Review of Organizational Psychology*, 12, 317-371. Chicheste: John Wiley ve Sons.

CUNNINGHAM, I., HYMAN, J. and BALDRIG, C. (1996). Empowerment: The Power to do What?. *Industrial Relations Journal*, 27/2, 143-154.

CUNNINGHAM I., HYMAN, J. (1999). "Developing Human Resources Responsibilities to the Line – Beginning of the End or A New Beginning for Personel?", *Personel Review*, 28, s. 9-27.

CZUBA, E.C. (1999). Empowerment: What İs İt? *Journal Of Extension*, Cilt:37 Sayı:5.

ÇAKIR, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Yayınları. Ankara.

ÇAVUŞ M. F. (2009). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma Çukurova Üniversitesi, *Journal of Yasar University*,3(10), 1287-1300.

ÇEKMECELİOĞLU, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. "İş Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2):154-168.

ÇETİN, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara.

ÇETİN, C. ve GÜNAY, G. (2001). Yetki Devri ve Personel Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul.

ÇUHADAR, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005.

ÇÖL, G. (2004). “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Kocaeli.

ÇÖL, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 35-46.

ÇULHA, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

DALAY, İ., COŞKUN, R. ve ALTUNIŞIK, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.

DAILEY, R.C. and KIRK, D.J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover, *Human Relations*, Vol:45, No:3, 305-317.

DEMİREL, N. Ç. ve SERBEST, G. N. (2006). “Personel Empowerment in Human Resources Management” *Proceedings of 5th International Symposium on Intelligent Manufacturing Systems*, Sakarya University, Department of Industrial Engineering, May 29-31, 776-783.

DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y. (1996). İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

DOĞAN, M. (1996). Büyük Türkçe Sözlük. İz Yayıncılık, İstanbul.

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

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

DOĞAN, S., KILIÇ, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. Erişim tarihi: 15/12/2008. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>.

DONOVAN, M. (1994). “The Empowerment Plan”, *Journal For Quality And Participation*, July-Aug.

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

DUBIN, R., CHAMPOIUC, J. E. and PORTER, L. W. (1975). *Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue Collarand Clerical Workers*, *Administrative Science Quarterly*. Vol: 20, s.411-421.

DUBRIN, A. (1978). *Fundamentals of Organizational Behavior*. New York: *Pergamon Press Inc.*

DUVALL, C. K. (1999). Developing Individual Freedom Act Empowerment in the Knowledge Organization, *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7, (8).

DURNA, U., EREN, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğus Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.

ERDOĞDU, S. (1994). “Türk İşçileri Açısından İş Hukuku’nda Esneklik”, Çalışma Hayatında Esneklik, *Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları*, İzmir, s. 319-336.

ERDOĞMUŞ, A. (1995). “İşletmelerde Yetki Devri ve Çalışan Güçlendirme”. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

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

EREN, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

EREN, GÜMÜŞTEKİN, G., EMET, C. (2007). “Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.17, s.90-116, Kütahya.

EREN, V. ve DURNA, U. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğus Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.

ERENGÜL, B. (1997). *Kültür Sihirbazı*. Evrim Yayınevi, İstanbul.

ERSTAD, M. (1997). Empowerment and Organizational Change, *International Journal Of Contenporay Hospitality Management*, Vol:9, No:7.

ERTEKİN, Y. (1978). Örgüt İklimi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt II, Sayı:2, Ankara.

ERTEKİN, Y. (1993). “Örgütsel ve Stres Üzerine Düşünceler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1.

ETTORE, B. (1997). “The Empowerment Gap: Hype vs Reality”, *HR Focus*, Vol:74(7).

ETZIONI, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press, 5.

FISHER, R. T. (2001). Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.13 p.143.

FUKUYAMA, F. (1998). *Güven/Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. Çev:Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.

FORD, R. C. and M. D. FOTTLER. (1995). Empowerment: A Matter of Degree, *Academy of Management Executive* 9 (3).

GAETRNER, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Model, *Human Resource Management Review*, 9 (4), 479 – 493.

GENÇ, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

GÖKMEN, S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

GÖZEN, D. E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

GREEN, A., NORMA D. and MACANDREW, J. (1999). Re-Empowering The Empowered the Ultimate Challenge?, *Personnel Review*, Vol:28, Issue:3.

GREENBERG, J., BARON, R.A. (2003). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*, Prentice Hall, New Jersey.

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

GÜL, H. (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi*. Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu Erişim tarihi:11/11/2008. http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf.

GÜMÜŞTEKİN, G.E., EMET, C. (2007). *Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi*. Erişim tarihi: 10/04/2009. <http://sbe.dpu.edu.tr/17/90-116.pdf>).

GÜNER, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

GÜRKAN, ÇETİN, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

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

HALES, C. and KLIDAS, A. (1998). Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:10, No:3, 88-95.

HALL, D. T., SCHNEIDER, B. and NYGREN, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol:15, 176-190.

HAIR, F. J., BLACK, C. W., BABIN, J. B., ANDERSON, E. R., TOTHAM, L. R. (2005). *Multivariate Data Analysis*. Person Printice Hall, Sixth Edition, New Jersey.

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

HARTMANN, L.C. (2000). Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol:8, Issue:1, 89-109.

HONOLD, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5 (4).

HREBINIAK, L. G. and ALUTTO, J. A. (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, Cilt 17, ss.555-572.

IVERSON, R. D., BUTTGIEG, D. M. (1999). "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment Be Managed?". *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No.3, 307-333.

İNCE M., BEDÜK A., AYDOĞAN E. (2005). "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri". *Selçuk Üniv., S.B.E. Dergisi*, Erişim tarihi: 15/11/2008. <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/rte/RTE>.

İNCE, M., GÜL, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık Yönetimde Yeni Bir Paradigma*, Çizgi Kitapevi.

İPEK, C. (1999). *Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

JANSSEN, O. (2004). "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment", *Work & Stress*, January/March, 18(1), ss.56-65.

JAROS, S. J. (1995). An Assessment of Meyer & Allen's Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Academy of Management Journal*. 317-321.

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

KAPPELMAN, L. A., RICHARDS, T. C. (1996). "Training, Empowerment, and Creating Aculture for Change", *Empowerment in Organizations*, Cilt.4, Sayı 3, s. 26-29.

KARDAM, A. (2001). Karar Alma. *Harward Business Review* Dergisinden Seçmeler, Mess Yayın No: 365, H. B. School Press, İstanbul.

KARACA, BAYTOK, S. (2001). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

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

KATZ, D., KAHN, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.

KAYA, N., SELÇUK, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190. Erişim tarihi: 09/09/2008. <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2007/cilt8/sayi2/M00181.pdf>.

KAYIŞ, A. (2008). Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Şeref Kalaycı; Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

KINLAW, D. C. (1995). Practice Of Empowerment, Hampshire: *Gower Publishing Limited*.

KOÇEL, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

KORMAN, A. (1992). *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc, New Jersey.

KÖSE, K. Erişim tarihi: 04/05/2009. <http://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi>.

KUNDI, B. A. T; SALEH, S. D. (1993). A model of Organizational Commitment: Instrumental and Intrinsic Motivation and Beyond, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, V.10, N.2, p.154-166, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 Taraması.

LANCHMAN R, ARANYA, N. (1986). "Evaluation of Alternative Models of Commitments and Job Attitudes of Professionals," *Journal Of Occupational Behaviour*. Vol:7, s.228.

LASHLEY, C. (1995). Towards An Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services. *Internal Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (1).

LASHLEY, C. (1999). Employee Empowerment In Services: A Framework For Analysis. *Personnel Review*, Cilt 28, Sayı 3, s. 169-191.

LEPPER, M.R. and GREENE, D. (1975). Turning Play into Work: Effects of Adult Surveillance and Extrinsic Rewards on Children's Intrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol:31, 479-486.

LOSCOCO, K. A. (1990). Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men, *Work and Occupations*, Vol:17, No:2, 152-177.

LUTHANS F., BAACK D., and TAYLOR L. (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", *Human Relations*, Vol. 40, 4:219-236.

LUTHANS, F. (1992). *Organizational Behavior* 6. ed., McGrawHill Inc New York.

MARGULIES, J. S. KLEINER, B. H. (1995). "New Designs Of Work Groups: Applications Of Empowerment", *Empowerment in Organization*, Cilt 3, Sayı 2, s. 12-18.

MATHIEU, J. E. and ZAJAC, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol:108, No:2, 171-194.

McCAUL, H. S., HINSZ, V. B. and McCAUŞ, K. D. (1995). Assesing Organizational Commitment:An Employee's Global Attitude Toward the Organisation, *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol:31, No:1, 80-90.

McCLELLAND, D.C. (1985). Human Motivation, Gelenview, IL: Scott, Foresman. (1961). The Achieving Society. Princeton, Van Nostrand. In: CAN, H. (1985). Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı, *H.Ü. İİBF Yayınları*, No:12.

McFARLIN, D. B. and SWEENEY, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.

MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1984). Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69 (3).

MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, Num.1, 61-89.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. and SMITH, C. A. (1993). Commitment to Organization's and Occupations:Extension and Test of a Three Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol:78, No:4, 538-551.

MEYER J. P., ALLEN, N. J. (1997). Commitment In Workplace, Theory, Research and Application, London, Sage Publications.

MEYER, J. P. and HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in The Workplace, Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.

MIR, A., MIR., MOSCA, R. and JOSEPH, B. (2002). The New Age Employee: An Exploration Of Changing Employee – Organization Relations, *Public Personnel Management*, Vol. 31, No. 2, Summer, 187-200.

MORROW, P. C. and WIRTH, R. E. (1989). Work Commitment Among Salaried Professionals, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:34, 40-56.

MORRIS, J. H. and SHERMAN, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model, *Academy of Management Journal*, Vol:24, 512-526.

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

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. and PORTER, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:14, 224-247.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. and STEERS, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*, New York, Academic Press.

MOWDAY, R.T., PORTER L.W. and STEERS R.M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnove, New York: *Academic Press*, in Reichers, A.E. A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Vol:10, No:3, 465-476,

NORTHCRAFT, G. B. and NEALE, M. A. (1990). *Organizational Behavior, A Management Challenge*, *The Dryden Press*: USA.

NYKODYM, N., SIMONETT, J. L., NIELSEN, W. R., WELLING, B., (1994). *Employee Empowerment, Empowerment in Organizations*, Vol:2, No:3.

NIEHOFF, B. P., MOORMAN, R. H., BLAKELY, FULLER G. J. (2001). "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group and Organization Management*, cilt 26, sayı 1, s. 91-114

OBENG, K. and UGBORO, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study, *Journal of the Transportation Research Forum*, Vol. 57, No. 2, Spring, 83-98.

OKTAY, E. GÜL, H. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniv., S.B.E. Dergisi*, Konya, S.10, s.407.

ONARAN, O. (1994). Yetki Göçerimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 7 (2).

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

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

ÖZTEKİN, A. (2002). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara .

PASTOR, J. (1996). "Empowerment: What It Is And What It Is Not", *Empowerment in Organization*, Cilt 4, Sayı 2, s.5-7.

QUINN, R. E. and SPREITZER, G. (1997). The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, Cilt 26 , S: 2.

RANDALL, D.M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, Vol:12, No:3, 461-466.

RANDALL, D.M. and COTE, J.A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs, *Work and Occupations*, Vol:18, No:2, 194-211.

RANDOLPH, A. (2000a). Real Empowerment? Manage The Boundaries. *Organizational Dynamics*, C: 5, S: 7-10.

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

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

RIETZER, G. and TRICE, H.M. (1969). "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory", *Social Forces*, Cilt 47, ss.475-479.

ROBBINS, T. L. CRINO, M. D. FREDENDALL, L. D. (2002). An Integrative Model Of The Empowerment Process, *Human Resource Management Review*, Cilt 12.

ROWDEN, R. W. (2000). "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment", *The Leadership & Organization Development Journal*, 21/1, 30-35.

RUSBULT, C. A. and FARREL, D., A. (1983). Longitudinal Test of the Investment Model: The impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of

Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments, *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.

SAGIE, A., and WEISBERG, J. (1996). "A Structural Analysis of Behaviour in Work Situations Shared by Group Members" *Journal of Psychology Interdisciplinary&Applied*. Vol:130,Issue:4, 371-382, July.

SAGIE, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:52, 156-171.

SALANCIK, G. R. (1977). Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief, *New Directions in Organization Behavior*, der, B. M. Sraw and G. R. Salancik, Chicago, Illionis, *St.Clair Press*, 1-13.

SAMADOV, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.

SARIALTIN, H., YILMAZER, A. (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Sayı:18.

SCHEIN, H.E. (1978). *Örgüt Psikolojisi*, Çev: M.Tosun, TODAİE Yayınları, No:173, 65-67.

SEARS, D. O., REPLAU, L. JONATHAN, A., FREEDMAN, L. and TAYLOR, S.E. (1988). *Social Psychology*. Edition, Prentice Hall Inc. New Jersey .

SHELDON, M. E. (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 16, ss.143-150.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G. and OSBORN, R. N. (1995). *Basic Organizational Behavior*, New York: John Wiley and Sons Inc.

SIGLER, T. H., PEARSON, C. M. (2000). "Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, cilt 5, sayı 1, 27-53.

SOMERS, M. J. (1993). A Test of the Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:66, 185-192,

SOMERS, M. J. (1995). Organizational Commitment, Turnover And Absenteeism: An Examination Of Direct And Indirect Effects, *Journal of Organizational Behavior*, V.16, N.1 p.49-58, ABI/Inform Global Ed, 1992-8/95 taraması.

SOMERS, M., and BIRNBAUM, D. (2000). Exploring The Relationship Between Commitment Profiles And Work Attitudes, Employee Withdrawal, And Job Performance, *Public Personnel Management*, Vol:29, Issue:3, 353-365, 2 Charts, Fall.

SPREITZER, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol:38, No:5, pp.1442-1465.

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

SPREITZER, G. M., KIZILOS, M. A. and NASON, S. W. (1997). A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, *Journal of Management*, Vol:23, No:5, pp.679-704.

STEERS, M. R. (1977). “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 22, s. 46-56.

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

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

SÜRGEVİL, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

SYNDER, E. E. and SPREITZER, E. (1984). “Identity and Commitment to the Teacher Role”, *Teaching Sociology*, 11 (2), ss. 151-166.

ŞAHİN, N. (2007). *Personel Güçlendiriminin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, Doktora Tezi.

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

ŞİMŞEK, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık. Ankara.

ŞİMŞEK, Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayıncılık. Ankara.

TAN, D.S.K. and AKHTAR, S. (1998). Organizational Commitment And Experienced Burnout: An Exploratory Study From A Chinese Cultural Perspective, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 6, No. 4, (October), 310- 333.

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

TİRYAKİ, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

TRACY, D. (1992). *10 Steps to Empowerment*, William Morrow & Co.

TOLAY, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*; Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

VANDENBERG R., SCARPELLO V. (1994). "A Longitudinal Assesment of the Determinant Relationship Betvveen Employee Commitments to the Occupation and the Organization," *Journal of Organizational Behavior*. Vol: 15, s.536.

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

YALÇIN, A. ve İPLİK., F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir

Araştırma: Adana İli Örneği, Çukurova Üniversitesi, Erişim tarihi:15/11/2008.http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2007/18/AYALCIN-FNIPLIK.PDF.

YENİÇERİ, Ö. (2001). Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar, *Standard Ekonomi ve Teknoloji Dergisi*, Yıl: 40, Sayı: 476, Ankara.

YENİÇERİ, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara.

YILMAZ. C. ve KESKİN, H. (2005). "Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerinde İşin Motivasyon Potansiyeli ve Çalışanların Örgütsel Bağlılığı: Kişisel İhtiyaç Seviyeleri Farklarını Da Göz Önüne Alan Bir Saha Araştırması", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*.

YÜKSEL, Ö. ve ERKUTLU, H. (2003). "Personeli Güçlendirme: Empowerment", *G.Ü.D.D.B.F. Dergisi*, 1. 131142.

ZAHRA, S. A. (1984). Understanding Organizational Commitment, *Supervisory Management*, Vol:29, No:3, 16-20.

ZEFAANE, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees, *Human Relations*, Vol:47, No:8, 977-1007

ZENCİR, E. (2004). *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

WALLACE J. (1993). "Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible?," *Journal of Vocational Behavior*. Vol: 42, s.333-349.

WALLACE, J. E. (1995). Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Cas of Lawyers Working in Law Firm, *Social Forces*, Vol:7, No:3, 811-839.

WALKER, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*. Mcgraw-Hill International, Singapore.

WASTI, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı.

WASTI, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol:26, 525-550.

WASTI, S. A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions And The Influence of Cultural Values, *Journal of Occupational Psychology*, 76, 303-321.

WELLS, R. G. (1993). Yetki Devri, Çev: Vedat Üner, Beta Yay. İstanbul,

WHITE, M., PARKS, J. M. and GALLAGHER, D. G. (1995). Validity Evidence for the Organizational Commitment Questionnaire in the Japanese Corporate Culture. *Educational and Psychological Measurement*. 55: 278-290.

WIENER, Y. (1982). Commitment in Organization A Normative View, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, 418-428.

WILKINSON, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice, *Personel Review*, Vol:27, No:1.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Defterdarlık Personeli,

Bu anket Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanlığında “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme” konulu yüksek lisans tez araştırması kapsamında hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, Karaman Defterdarlığı Personelinin güçlendirme uygulamaları ile örgütsel bağlılıklarının tespiti ve çalışanların örgütlerine bağlılıklarının sağlanması hususunda yöneticilere ve araştırmacılara yardımcı olmaktır.

Ankette sorulan sorular tamamen bilimsel amaçlı olup başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Bu anketin güvenilirliğinin, tarafsızlığının ve amacına ulaşmasının sağlanması için lütfen soruların dikkatlice cevaplandırılmasını ve **Ad ve Soyad** bilgilerinizi yazmamanızı rica ediyorum.

Göstermiş olduğunuz ilgiye, ayırdığınız zamana saygı duyar, katılımınız için teşekkür ederim.

Muhammet Ali ÇELEBİ

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

1. BÖLÜM		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Personel Güçlendirme İle İlgili Sorular						
1. Kurumda görevlendirildiğim iş benim için çok önemlidir.						
2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.						
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.						
4. İşin yapılması hususunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.						
5. İşin yapılması hususunda yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum						
6. İşin yapılmasını gerektiren becerilere uzman seviyesinde sahibim						
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken özerkliğe sahibim.						
8. İşin nasıl yürütüleceğine kendi başıma karar vermede serbestim						
9. İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça serbest davranabildiğim fırsatlara sahibim.						
10.Çalıştığım birimdeki gelişmeler üzerinde oldukça faalimdir.						
11.Çalıştığım birimdeki gelişen olaylar üzerinde kontrollü birisiyim.						
12.Çalıştığım birimdeki olaylar üzerinde nüfusum oldukça fazladır.						
2. BÖLÜM						
Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sorular						
Duygusal Bağlılık	13.Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum					
	14.Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum					
	15.Bu kurumda çalışmamın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.					
	16.Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik hissi taşıyorum					
	17.Kurumuma hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka kuruma da hissedebilirim.					
	18.Bu kurumda çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyarım					
	19.Kurumumda emekli olacağım güne kadar çalışmaktan mutluluk duyarım					
	20.Kurumun karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissediyorum					
	21.Kurumum hakkında diğer insanlarla konuşmaktan zevk alırım					

Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sorular		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Devamlılık Bağlılığı	22. Başka bir iş bulmadan ayrılısam bile neler olacağı konusunda hiç endişem yok.					
	23. Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bu benim için çok zor olurdu					
	24. Kurumumdan şu anda ayrılmak istesem hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu.					
	25. Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirirdi.					
	26. Kurumda hala çalışıyor olmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor.					
	27. Kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunun farkındayım.					
	28. Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaşacağım önemli bir sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.					
	29. Burada çalışmaya devam ediyorum, zira başka bir kurumda bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.					
Normatif Bağlılık	30. Bu günlerde insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum					
	31. Kurumumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
	32. Başka bir kurumda çalışmam bana avantaj sağlasa da şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olduğuna inanmıyorum.					
	33. Kişinin her zaman çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum					
	34. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmem nedeniyledir.					
	35. Bu kuruma çok şey borçluyum.					
	36. Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.					
	37. Bu kurum sadakatimi hak ediyor.					
	38. Kurumumda çalışan insanlara karşı sorumlulukların nedeni ile şu anda işten ayrılmak yanlış olurdu.					
	39. Kurumumdan şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi duyardım.					

3. BÖLÜM DEMOGRAFİK (KİŞİSEL) BİLGİLER	
40- Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
41- Yaşınız	<input type="checkbox"/> 20-27 <input type="checkbox"/> 28-35 <input type="checkbox"/> 36-42 <input type="checkbox"/> 42 Üstü
42- Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
43- Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü
44- Kıdeminiz	<input type="checkbox"/> 0-7 <input type="checkbox"/> 8-14 <input type="checkbox"/> 15-22 <input type="checkbox"/> 23 Üstü
45- Ünvanınız	<input type="checkbox"/> Defterdar <input type="checkbox"/> Defterdar Yrd. <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müd. Yrd <input type="checkbox"/> Denetmen <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Diğer
46- Gelir Durumunuz	<input type="checkbox"/> Çok Kötü <input type="checkbox"/> Kötü <input type="checkbox"/> İyi <input type="checkbox"/> Çok İyi
47- Memuriyete ilk olarak bu kurumdamı başladınız?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır