

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİR MODERN İŞLETME YÖNETİMİ TEKNİĞİ OLARAK
PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakan GÜRSOY

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

MAYIS 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİR MODERN İŞLETME YÖNETİMİ TEKNİĞİ OLARAK
PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakan GÜRSOY

1203817585

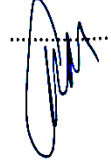
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı


Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. İshak AYDEMİR

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203817585 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Hakan GÜRSOY", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "BİR MODERN İŞLETME YÖNETİMİ TEKNİĞİ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ: JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.İshak AYDEMİR
Turgut Özal Üniversitesi



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.İshak AYDEMİR
Turgut Özal Üniversitesi



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Emin SERİN
THK Üniversitesi

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Kemal TEKİN
THK Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 23 Mayıs 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “BİR MODERN İŞLETME YÖNETİMİ TEKNİĞİ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ: JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


23.05.2014

Hakan GÜRSOY

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması aşamasında öncelikle kıymetli danışman hocam Yrd.Doç. Dr. İshak AYDEMİR beyefendi başta olmak üzere gerek öğrenim gördüğüm zamanlarda ve gerekse diğer zamanlarda yardımını esirgemeyen Türk Hava Kurumunun tüm çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca araştırma ile ilgili bulguların SPSS istatistik paket programıyla analiz edilmesinde gösterdiği yardımlarından dolayı sayın Bayram KOÇHAN'a da teşekkür ediyorum.

Anketin hazırlanması, dağıtımı ve toplanması vb. çalışmalar esnasında benden yardım ve desteğini esirgemeyen değerli büyüğüm ve kurum amirim Fuat GÜNEY başta olmak üzere tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu çalışmalarım esnasında çocuklarla ilgilenmek suretiyle bana daha fazla zaman kalmasını sağlayan, bu süre zarfında gerekli sabır ve kolaylığı gösteren eşime de teşekkürlerimi sunuyorum.

Mayıs 2014

Hakan GÜRSOY

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM	
1. PERSONEL GÜÇLENDİRME	1
1.1 Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi	2
1.2 Personel Güçlendirme Kavramı	4
1.3 Personel Güçlendirmenin Tanımı	6
1.4 Personel Güçlendirmenin Önemi	9
1.5 Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	11
1.5.1 Motivasyon	11
1.5.2 İş Zenginleştirme	13
1.5.3 Yetki Devri	14
1.5.4 Katılım	16
1.6 Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	19
1.6.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi	19
1.6.2 Yenilik	21
1.6.3 Bilgiye Ulaşabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	23
1.6.4 Çalışanlar Arasındaki Güven	24
1.6.5 Çalışanları Toplum Önünde Övme	26
1.6.6 Ortak Hedeflere Yönelme	27
1.6.7 Sorumluluk	28
1.6.8 Yetenekleri Geliştirme ve Yeterlilik	29
1.6.9 Personelin Eğitimi	30
1.6.10 Açık İletişim Ortamının Sağlanması	31
1.6.11 Performans Geri Bildirimi	33

1.6.12	Çalışma Şartlarında Esneklik	33
1.6.13	Kurumsal Kaynaklara Ulaşılabilirlik	35
1.6.14	Takım Çalışması	35
1.7	Personel Güçlendirmenin Yararları	36
1.8	Personel Güçlendirmede Karşılaşılan Sorunlar	38
İKİNCİ BÖLÜM		
2.	KURUMSAL BAĞLILIK	41
2.1	Kurumsal Bağlılık Kavramı	42
2.2	Kurumsal Bağlılığın Tanımı	43
2.3	Kurumsal Bağlılığın Önemi	44
2.4	Kurumsal Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi	46
2.4.1	Mesleğe Bağlılık	46
2.4.2	İşe Bağlılık	47
2.4.3	Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	48
2.4.4	Sadâkat ve İtâat	49
2.5	Kurumsal Bağlılık Türleri	50
2.5.1	Duygusal Bağlılık	52
2.5.2	Devamlı Bağlılık	54
2.5.3	Normatif Bağlılık	54
2.6	Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler	55
2.6.1	Bireysel Faktörler	56
2.6.1.1	Yaş	56
2.6.1.2	Cinsiyet	57
2.6.1.3	Medeni durum	58
2.6.1.4	Eğitim düzeyi	58
2.6.1.5	Çalışma süresi	59
2.6.1.6	İş beklentileri	60
2.6.2	Kurumsal Faktörler	61
2.6.2.1	Yönetim ve liderlik şekli	61
2.6.2.2	İşin önemi ve özellikleri	61
2.6.2.3	Çalışma ücreti	62
2.6.2.4	Kurumsal kültür	63
2.6.2.5	Kurumsal adalet	64
2.6.2.6	Ödüllendirme	65
2.6.2.7	Takım çalışması	66
2.6.2.8	Rol belirsizliği ve çatışması	67
2.7	Kurumsal Bağlılığın Sonuçları	68
2.8	Kurumsal Bağlılık İle Personel Güçlendirme	69
2.8.1	Kurumsal Bağlılığın Personel Güçlendirme İlişkisi	69

2.8.2 Kurumsal Bağlılığın Oluşmasında Personel Güçlendirmenin Önemi	70
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE KURUMSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK J.GN.K.LİĞİNDA BİR UYGULAMA	72
3.1 Araştırma ve Uygulama	72
3.1.1 Uygulama Yapılan Kurum Hakkında Bilgi	72
3.1.2 Araştırmanın Problemi	74
3.1.3 Araştırmanın Amacı ve Önemi	75
3.1.4 Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Evreni	75
3.1.5 Araştırma Modelleri ve Hipotezleri	76
3.1.6 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Ölçekler	77
3.1.7 Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği	78
3.1.8 Faktör Analizi	81
3.2 İstatiksel Bulgular ve Yorumlar	85
3.2.1 Demografik Özellikler, İstatistik Analizler ve Bulgular	85
3.2.2 Korelasyon Analizi	90
3.2.3 Regresyon Analizi	91
4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	93
4.1 Sonuçlar	93
4.2 Öneriler	95
KAYNAKÇA	96
EKLER	103
Ek-A Anket Formu	104
Ek-B Allen-Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği	106
Ek-C Minnesota İş Doyum Ölçeği	107
ÖZGEÇMİŞ	108

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1:	Personel güçlendirmenin gelişim seyri.....	4
Tablo 1.2:	Personel güçlendirmenin özellikleri	8
Tablo 1.3:	Kontrol ve güçlendirmenin örgütsel ortamda karşılaştırılması.....	34
Tablo 2.1:	Örgütsel bağlılık tanımları.....	43
Tablo 2.2:	Çalışanların İş Yaşamından Beklentileri	60
Tablo 3.1:	50 Denekli örnek anket güvenilirlik istatistiği.....	78
Tablo 3.2:	Çalışma ücreti ve kurumsal adalet güvenilirlik istatistiği.....	79
Tablo 3.3:	Çalışma ücreti ve kurumsal adalet madde-toplam istatistiği.....	79
Tablo 3.4:	Yönetim ve liderlik, ödüllendirme güvenilirlik istatistiği.....	79
Tablo 3.5:	Yönetim ve liderlik, ödüllendirme madde-toplam istatistiği.....	80
Tablo 3.6:	İş beklentisi güvenilirlik istatistiği.....	80
Tablo 3.7:	İş beklentisi madde-toplam istatistiği.....	80
Tablo 3.8:	Duygusal bağlılık güvenilirlik istatistiği.....	80
Tablo 3.9:	Duygusal bağlılık madde-toplam istatistiği	81
Tablo 3.10:	Personel güçlendirme KMO ve bartlet testi	81
Tablo 3.11:	Personel güçlendirme varyans değerleri.....	82
Tablo 3.12:	Üçlü faktör döndürülmüş matrix bileşeni.....	83
Tablo 3.13:	Personel güçlendirme faktör analizi.....	84
Tablo 3.14:	Kurumsal bağlılık (duygusal) faktör analizi.....	85
Tablo 3.15:	Demografik özelliklere göre kurumsal bağlılığın analizi.....	86
Tablo 3.16:	Çalışma ücreti ve kurumsal adalet P.G.değerleri.....	87
Tablo 3.17:	Yönetim ve liderlik, ödüllendirme P.G.değerleri.....	88
Tablo 3.18:	İş beklentisi P.G.değerleri.....	89
Tablo 3.19:	Kurumsal (duygusal) bağlılık kişisel değerleri.....	89
Tablo 3.20:	Kurumsal (duygusal) bağlılık kurumsal değerleri.....	90
Tablo 3.21:	Korelasyon analizi.....	91
Tablo 3.22:	Regresyon analizi.....	92

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1:	Yetenek üçgeni.....	30
Şekil 2.1:	Allen ve Meyer modeli.....	52
Şekil 3.1:	Araştırma modeli 1.....	76
Şekil 3.2:	Araştırma modeli 2.....	76
Şekil 3.3:	Ölçüm grafiği (scree plot).....	82

KISALTMALAR

Duybağ	: Duygusal Bağlılık
Yönlidöd	: Yönetim ve Liderlik, Ödüllendirme
Çalückurad	: Çalışma Ücreti ve Kurumsal Adalet
İşbek	: İş Beklentisi
Per_Güç	: Personel Güçlendirme
Kur_Bağ	: Kurumsal Bağlılık
SPSS	: (Statistical Packages for the Social Sciences) Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
Sig.	: Signifinance (Önem)
dg.	: Degrees of freedom (Serbestlik Derecesi)

ÖZET

BİR MODERN İŞLETME YÖNETİMİ TEKNİĞİ OLARAK PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİ: JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI ÖRNEĞİ

GÜRSOY, Hakan

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İshak AYDEMİR

Mayıs 2014, 123 Sayfa

Küreselleşme ile birlikte teknoloji çağının getirdiği hızlı değişim, kurumlar açısından rekabet, kaliteli ve zamanında hizmet, çağa ayak uydurabilme ve sonuçta varlığını devam ettirebilme olgusunu beraberinde getirmiştir. Bunun bir sonucu olarak personel güçlendirme, kurumlar için vazgeçilmez bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır.

Personel güçlendirme, yöneticilerin ellerinde bulundurdukları gücü diğer çalışanlarla paylaşması sürecidir. Bu süreç sonucunda hem yöneticiler hem çalışanlar hem de kurumlar büyük fayda sağlayacaklardır. Yöneticiler bu gücü paylaşması sonucunda zamandan tasarruf yaparak stratejik faaliyetlere yönelecek, çalışanlar kendini işin sahibi olarak görmek suretiyle çok yönlü beceriler kazanacak, işlerini daha hızlı ve daha etkin bir şekilde yapacak, kurumlar ise kalite ve sayısal açıdan daha yüksek bir üretim düzeyi elde ederek verimliliği artıracaktır.

Çalışanın, kendisini içinde bulunduğu kurumun bir parçası biçiminde hissetmesi, kuruma sadık kalarak kurumun çıkarını gözetmesi, aynı zamanda bireysel amaçlarını da göz ardı etmeden kurumsal amaçlara ulaşma yolunda bütün çaba ve becerilerini arzulu bir biçimde ortaya koyması kurumsal bağlılıktır. Çalışanların hakları korunmak suretiyle doğru bir şekilde uygulanan personeli güçlendirme, aynı ölçüde kurumsal bağlılığı artıracaktır.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların kurumsal bağlılıklarının sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemini anlatmaktır. Bu kapsamda personel üzerinde bir uygulama yapılarak uygulama sonucunda kurumsal bağlılığın artmasında önemli derecede katkısı olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Personel güçlendirme, güçlendirme, kurumsal bağlılık, örgütsel bağlılık, çağdaş işletme teknikleri.

ABSTRACT

AFFECTS OF EMPLOYEE EMPOWERMENT FOR INSTITUTIONAL COMMITMENT AS A MODERN BUSINESS ADMINISTRATION TECHNICS : GENDARMERIE GENERAL COMMAND EXAMPLE

GÜRSOY, Hakan

Master, Department of Business Administration

Thesis Supervisor: Assist.Prof.Dr. Ishak AYDEMİR

May 2014, 123 page

By globalization, fast change in technology age causes some facts for corporations, such as competition, qualified and on-time service, keeping up with age and survive. As a consequence employee empowerment is indispensable application for companies.

Employee empowerment is a process where managers share their power with other employees. At the end both managers, employees and companies will benefit. Managers will get more free time and deal with strategic issues; employees will gain more competence by owning the responsibility, do their jobs much faster and more efficient; corporations will increase productivity via getting better production level on quality point of view.

Corporate loyalty means that an employee feels himself/herself like a part of company, look after company's benefit with loyalty and working ambitiously for best sake of company without ignoring self purposes. Correctly applied employee empowerment by protecting employee rights will increase corporate loyalty.

Purpose of this study is to explain importance of employee empowerment for corporate loyalty. Around this, an application found place on employees and as a result important support to increase corporate loyalty is obtained.

Keywords: Employee empowerment, empowerment, institutional commitment, organizational commitment, contemporary business technics.

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte teknoloji çağının getirdiği hızlı değişim, kurumlar açısından rekabet, kaliteli ve zamanında hizmet, çağa ayak uydurabilme ve sonuçta varlığını devam ettirebilme olgusunu beraberinde getirmiştir. Bu olgunun gereği kurumlar, problemlere çözümler üreten, kararlar alan, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilecek çalışanlara ihtiyaç duymuşlardır. Bunun sonucunda ise artık personelin güçlendirilmesi bir bakıma zorunluluk haline gelmiştir.

Personel güçlendirme, yöneticilerin ellerinde bulundurdukları gücü diğer çalışanlarla paylaşması sürecidir. Bu süreç sonucunda hem yöneticiler hem çalışanlar hem de kurumlar büyük fayda sağlayacaklardır. Yöneticiler bu gücü paylaşması sonucunda zamandan tasarruf yaparak stratejik faaliyetlere yönelecek, çalışanlar kendini işin sahibi olarak görmek suretiyle çok yönlü beceriler kazanacak, işlerini daha hızlı ve daha etkin bir şekilde yapacak, kurumlar ise kalite ve sayısal açıdan daha yüksek bir üretim düzeyi elde ederek verimliliği artıracaktır.

Çalışanın, kendisini içinde bulunduğu kurumun bir parçası biçiminde hissetmesi, kuruma sadık kalarak kurumun çıkarını gözetmesi, aynı zamanda bireysel amaçlarını da göz ardı etmeden kurumsal amaçlara ulaşma yolunda bütün çaba ve becerilerini arzulu bir biçimde ortaya koyması kurumsal bağlılıktır. Çalışanların hakları korunmak suretiyle doğru bir şekilde uygulanan personeli güçlendirme, aynı ölçüde kurumsal bağlılığı artıracaktır.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların kurumsal bağlılıklarının sağlanmasında personeli güçlendirmenin yeri ve önemini anlatmaktır. Bu kapsamda personeli güçlendirme ile kurumsal bağlılık kavramları konularında bilgilendirme yapılacak ve aralarındaki ilişki ortaya konacaktır.

Bu çalışmada, personeli güçlendirmenin kurumsal bağlılık üzerindeki etkileri, Jandarma Genel Komutanlığı karargâhı personeli üzerinde bir uygulama yapılarak ortaya konmuştur. Uygulama sonucunda, personeli güçlendirme faaliyetlerinin kurumsal bağlılığın artmasında önemli derecede katkısı olduğu görülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Türk kamu yönetimleri Akçakaya (2010)'ya göre; merkeziyetçi, hantal, değişime kapalı, dikey örgütlenmenin yoğun, yöneticilerin güçlü olduğu, etkili, verimli, rasyonel olmaktan uzak, israf ve kayıpları çok olan, örgütsel yapı ve personel sisteminin kronik sorunlarla boğuştuğu, katılımın çok düşük seviyede, bürokratik engellerin ise yoğun olarak hissedildiği, motivasyonun sağlanamadığı, işbirliği ve takım çalışmasından uzak, iletişim ve koordinasyonun dengesiz olduğu, vatandaşların devamlı şikâyet ettikleri örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır (167).

Kamu yönetimi, diğer örgüt yönetimlerine göre değişiklik arz etmektedir. Kamu yönetiminde yapılacak hizmetlerin yasal bir dayanağının bulunması zorunludur. Yani, kamusal alandaki her aktivitenin bir hukuki dayanağı olmalıdır. Türk hukuk sisteminde personel güçlendirme hususunda herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Fakat personel güçlendirmeyle ilişkili yetki devri, yetki genişliği, yerindelik gibi kavramlara rastlamak mümkün olmaktadır (Çuhadar, 2005: 4).

Personel güçlendirmenin kamu yönetiminde uygulamaya başlanmasıyla katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşacak, katılımcı yönetimle birlikte çalışanların karar verme yetkisi ve sorumluluk alanları artacak, dolayısıyla güçlendirme süreci başlayacaktır. Bu şekilde çalışanların kuruma bağlılıklarında da bir artış söz konusu olacaktır. Bu nedenle güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi için çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılarak, etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması ve tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin güçlendirmeyi benimseyip uygulaması gerekmektedir. Tüm bunlar yapıldığında personel güçlendirme ile çalışanların kuruma bağlılıklarında artışın olması kaçınılmaz hale gelecektir (Akçakaya, 2010: 167).

Suvorov'a göre ana silah olan askerlerin, savaşı kazanarak başarıya ulaşmak için uygulamaları lüzumlu teknik ve taktik bilgileri öğrenmeleri nasıl gerekliyse,

kurumlarda da başarıya ulaşmak için çalışan bireylerin işini anlaması ve yönlendirilebilmesi gerekmekte, bu ise ancak personelin güçlendirilmesi ile gerçekleşebilmektedir (Doğan, Demiral, 2009: 50).

1.1 Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Küreselleşme ile birlikte gelen rekabet, hızlı değişim ve varlığını devam ettirebilme olgusu, örgütlerin merkezi karar alma etkinliğini azaltma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda örgütler, sorunlara çözümler üreten, kararlar alan, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle, daha esnek, daha hızlı, daha cesur ve daha etkili kararlar alabilmek için, doğrudan işin içinde olan bireylerin güçlendirilmesi bir bakıma zorunluluk haline gelmektedir (Şenel, 2006: 5-6).

Tarihsel gelişime bakıldığında, personel güçlendirme uygulamalarının uzun bir geçmişi olduğu görülecektir. Sanayi devrimi öncesi mallar zanaatkârlarca üretilirken, 18. yüzyılın sonuna doğru, iktisadi mal ve hizmetler, vasıflı zanaatkârlar tarafından üretilme yolu tercih edilmiştir (Gürbüz, 2012: 3). 1920'lerde Taylor'un ortaya attığı ve çalışanı bir makine gibi gören yönetim yaklaşımı, her ne kadar işletmenin verimliliği üzerinde olumlu sonuçlar sağladıysa da, işgücü devri, işe devamsızlık ve işe yabancılaşma gibi çalışan performansını olumsuz etkileyecek bir takım durumları ortaya çıkardığından dolayı ağır eleştirilere hedef olmaktadır (Mujka, 2011: 9).

Personel güçlendirme anlayışının temel gelişim yerinin ABD olduğu, bu ülkenin 1920'li yıllar ve sonrasında içinde bulunduğu ekonomik, politik ve sosyal değişkenlerin bu kavramın ortaya çıkmasında etkisi bulunduğu bilinmektedir. 1970'lerden sonra hızla artan küresel rekabet, hâkim konumda bulunan ABD ekonomisini olumsuz biçimde etkilemeye, hızlı hareket eden, düzensiz ve hızlı değişen bir çevreyi meydana getirmiştir. Örgüt kuramcıları arayışlara girmiş, geleneksel yönetim yaklaşımlarını eleştirerek alternatifler aramaya ve müşteri odaklı yönetim biçimlerine önem vermeye başlamışlardır (Atalay, Giderler, 2009: 27).

Bazı akademisyenler tarafından personel güçlendirmenin tarih sahnesine ilk çıkışı olarak, yönetimde insan ilişkilerinin dönüm noktası olan 1950'li yıllar olarak gösterilmiştir. Pitts (2005) "1950'li yıllar Taylor'un düşüncelerine daha sert tepki gösteren ve insan ilişkileri yaklaşımlarının iyice yönetim bilimine hâkim olmaya başladığı bir dönem olarak nitelendirilebilir" (6) şeklinde yorum getirmiştir.

1950'lerde Mayo'nun görüşleri esas alınarak Maslow tarafından başlatılan ve beşeri ilişkiler şeklinde adlandırılan yaklaşıma göre çalışanlar sahip oldukları yetenekleri kullanmak isteyecekler ve değerli gördükleri gayret isteyen hedefleri başarmak suretiyle tatmin olacaklardır (Gürbüz, 2012: 3).

Bütün bu gelişmeler devam ederken diğer taraftan da, çalışanların işleriyle daha çok ilgilenebileceği ve sahiplenebileceği ortamlar yaratılmaya çalışılmıştır. Bunun sonucunda, işin anlam kazanmasını sağlayan ve söz konusu problemlere ortak çözüm olarak önerilen “iş zenginleştirme” yaklaşımı ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım, işçilere kararlara katılma ve son ürün için gerekli işlemlerin bir kısmına katkıda bulunma olanağı yaratarak tatminlerini arttırmayı ve onları motive etmeyi hedeflemiştir. 1960'larda geniş uygulama alanı bulan bu yaklaşım, zamanla, işyerlerinde demokratikleşmeye ve katılımcı anlayışın gelişmesine yol açmıştır. Yapılan reformlar, çalışanların daha yüksek katılımını sağlayan “kalite çemberleri”, kazanç paylaşımı ve benzeri uygulamaların gelişmesine zemin yaratmıştır. Çalışanların gelişme ihtiyacını “temel bir içsel itici güç” olarak kullanan iş zenginleştirme yaklaşımının 1960'larda herkese uygulanabilir olarak kabul edilmesine rağmen, 1970'lerde, ancak yüksek gelişme potansiyeline sahip çalışanlarda olumlu sonuçlar sağladığı anlaşılabilmektedir (Ala, 2010: 30).

1980'lerde başlayıp ve günümüze kadar süren dönemde, müşterinin faydası için firmaların tek amacının birbirleriyle rekabet ve bu rekabeti kazanmak olduğu düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu rekabeti kazanmada en önemli koşul ise müşterinin bağımlılığını kazanmaktır. Bu düşünce, personel güçlendirmenin uygulama alanı bulmasını sağlamıştır (Seçgin, 2007: 13).

Güçlendirme kavramını ilk kullanan kişilerin 1983'te Harrison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Nanus, 1986'da Burke ve Nielsen, 1987'de Block ve 1988'de House olduğu görülmektedir. Kavramın bu ilk kullanıldığı dönemde gayet yüzeysel üzerinden geçildiği ve ancak 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında, “kalite çemberleri”, çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ve “toplam kalite yönetimi” programlarının devreye girmesi ile kavramın önem kazanmaya başladığı görülmüştür (Ala, 2010: 31-32).

1986 yılında Block tarafından kaleme alınan “The Empowered Manager” adlı kitap ile literatüre giren personel güçlendirme kavramını daha belirgin duruma getiren 1988 yılında Conger ve Kanungo'nun yapmış oldukları çalışmalardır. Conger ve Kanungo (1988) çalışmalarında güçlendirmeyi “üstün astı ile gücünü paylaştığı

bir süreç” olarak değerlendirmişler ve personel güçlendirmenin işletmelere ve insan kaynaklarına etkilerini incelemiştirlerdir (472). Tablo 1.1’de personel güçlendirmenin gelişim seyri yer almaktadır.

Tablo 1.1: Personel güçlendirmenin gelişim seyri. (Ala, 2010: 33)

1920’li yıllar	İşgörenin Uyum Göstermesi	Taylorist yaklaşım
1930’li yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	İşgörenin motive olabilmesi ve işini en iyi yapabilmesi için “yakın nezaret”e gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması.
1960’li yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile işgörelere “anamlı” işler sunma.
1970’li yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
1980’li yıllar	İşgörelerin Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok işgörelerin katılım biçimleri üzerinde durulur.
1980’lerin sonu	Personel Güçlendirme	Çağdaş anlamda personel güçlendirme.

1.2 Personel Güçlendirme Kavramı

Personel güçlendirme kavramının kökleri bilimsel yönetim yaklaşımlarından neoklasik ve insan ilişkileri yaklaşımına kadar uzanmaktadır. Bu yaklaşım içerisinde yer alan Kurt Lewin’in liderlik araştırmaları, McGregor’un X ve Y kuramları, Likert’in dört yönetim modeli çalışmaları katılımcı bir yönetim sistemini teşvik etmiştir. Böylece insanı önemseyen, insan unsurunu inceleyen bir yönetim öğretileri zinciri ortaya çıkmıştır. Günümüzde personel güçlendirme olarak adlandırdığımız yaklaşımın getirdiği öğretilerin kaynağı, insan ilişkileri yaklaşımı kapsamında yapılan çalışmalarda yer almaktadır (Gürsoy, 2010: 50).

Yönetim ve örgütlenme ile ilgili sürekli yeniliklerin ortaya çıktığı ve takip edildiği bir dönem içerisindeyiz. Gerek akademik çevre gerekse uygulama dünyası bu yeni kavramları anlama ve uygulama konusunda önemli bir gayret göstermektedir. Yönetim düşünce ve uygulaması sürekli olarak yeni kavram ve tekniklerle karşılaşmaktadır. Bugünün hâkim yönetim araç ve teknikleriyle

uygulamalarına baktığımızda ön planda gözükten kavramlardan birinin de personel güçlendirme olduğu görülecektir (Şenel, 2006: 1).

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve günümüzde önemini gittikçe artırdığı yeni bir yönetim kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Güçlendirmek, bir başkasına güç vermek anlamına gelmektedir. Geleneksel kullanım olarak güç, yetki anlamındadır. Güç aynı zamanda kapasiteyi açıklamak içinde kullanılmaktadır. Ayrıca güç, enerji anlamına da gelmektedir. Bu nedenle, güçlendirmenin aynı zamanda enerji vermek anlamında da kullanıldığı görülmektedir (Karahana, 2009: 6).

Personel güçlendirme uygulaması; son dönemlerde yaratıcılık, yenilik ve esneklik gereksinimi nedeniyle, örgütlerin yapısına uygun bir kontrolün nasıl geliştirileceği problemi ile karşı karşıya bulunan yöneticilerin, bu problemlerinin çözümünde kullanılmaktadır. Çünkü, yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilmek, personelin inisiyatif kullanmasına izin veren çalışma biçimleri ile ancak mümkün olabilecektir (Dönmez, 2012: 6).

Bugünün başarılı yöneticileri, personelinin güçlendirmenin farklı yollarını araştırmaktadırlar. Yönetenler şunu bilmektedirler ki, çalışanlar kendilerini ne zaman güçlü hissederlerse, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerinin gereklerine doğru hareket halinde olmaktadır. Bugün kurumsal başarı, gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabildiğiyle orantılıdır. Personel güçlendirme kavramı, değişen çevresel şartlarda piyasaya daha çabuk uyum sağlayabilmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verebilmek amacını taşımaktadır. Bu nedenle, karar verme yetkisinin en alt kademedeki çalışanlara kadar aktarılması, hem bu amacı gerçekleştirecek, hem de kurumdaki kademe sayısını azaltarak kurumun daha esnek hale gelmesini sağlayacaktır (Akçakaya, 2010: 148).

Personelin güçlendirilmesi kapsamında, işi fiilen yapan bireyin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi gibi boyutlar bulunmaktadır. Çalışmalar, personel güçlendirme anlayışının organizasyon genelinde ödül, bilgi ve güç dağıtımını gerçek manada uygulayan işletmelerde kullanıldığını açıkça ortaya koymuştur. Bazı işletmelerde geleneksel kontrole dayalı yönetim sistemi, yüksek performansa ulaşmak için kaldırıldığından bu işletmelerde güçlendirme anlayışından yararlanma yoluna gidilmektedir (Şenel, 2006: 2-3).

Personel güçlendirme herkesin her istediğini yapması olarak algılanmamalıdır. Burada amaç, karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olan bireyin karar vermesidir. Buradaki anahtar şudur: Hiç kimse işin ne şekilde geliştirileceğini, işi her gün fiilen yapan bireyden daha iyi bilemez. Modern yönetim teknikleri içerisinde yer alan personel güçlendirme yaklaşımı personelin kendi yetki ve sorumluluk alanında, örgüt adına öncelik ve karar alabilen ve bunu uygulayabilen özelliklere sahip personele olan ihtiyaçtan ortaya çıkmıştır (Akçakaya, 2010: 148).

Günümüz koşullarında kurumlar için geleceği öngörmek gittikçe zorlaşmaktadır. Bilgi çağında olduğumuz düşünüldüğünde, değişimin hem sosyal hayatımız ve hem de kurumlar yönünden sürekli ve zorlayıcı bir hale geldiğini görmekteyiz. Bu hızlı değişimlere maruz kalan kurumlar, daha iyi ve daha kaliteli hizmet ile devamlılıklarını sürdürebilmeleri için yapılarında ve işleyişlerinde değişikliklere gitmek zorundadırlar (Çavuş, 2008: 1288).

1.3 Personel Güçlendirmenin Tanımı

İngilizcede "empowerment" sözcüğünün türkçe karşılığı olarak ele alınan "personel güçlendirme" ya da "yetkilendirme" kavramlarının temelinde işi fiilen yapan bireyin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesine vurgu yapılmıştır. 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 anlamındadır (Çelebi, 2009: 8).

Oxford sözlüğüne göre ise genel anlamda güçlendirme; bir kişinin hayatını kontrol edebilmesi ve haklarını savunabilmesi için, otorite ya da güç verilerek daha güçlü ve kendine güvenli hale getirilmesi demektir (Akın, 2010: 221).

Personel güçlendirme kavramının tarihsel gelişim seyri içerisinde değişik anlayışlar çerçevesinde tanımlamaları yapılmış, bu ifadelerde akademisyenler bazen ortak bir paydada buluşmuş bazen de bu birlikteliği yakalayamamışlardır. İlgili literatür incelendiğinde, güçlendirme konusunda çalışan yazarların ikiye ayrıldığı görülmektedir (Çelebi, 2009: 8).

Vogt ve Murrel'e göre personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme çalışmaları olarak ifade edilebilir (Alkan, 2010: 6).

Whitmore ise güçlendirmeyi, insanların içinde yaşadıkları toplumda ve yaşamlarını etkileyen kurum ve kuruluşlar üzerinde bir etkiye sahip olmalarını sağlayan ve bu sayede insanların bireysel ve sosyal değişimler yaşadığı interaktif bir süreç şeklinde tanımlamaktadır (Gürbüz, 2012: 8).

Bowen ve Lawler'a göre ise güçlendirme, kurumun başarıları ve başarıya verilen ödüllere ilişkin bilgileri, kurumsal başarıyı kavramayı ve desteklemeyi kolaylaştıran bilgileri, kurumun en alt kademesindeki çalışanlarla paylaşmak, onlara kurumun hedeflerini ve başarısını etkileyen karar alma gücünü vermek şeklinde tanımlanmıştır (Mujka, 2011: 7).

Zemke ve Schaff'a göre, personelin güçlendirilmesinde, ön safta olan çalışanlara yani müşteriler ile doğrudan iletişimde bulunan çalışanlara özgürlük verilmesinin zorunlu olduğu, yaratıcılık ve yenilikleri uygulama konusunda da çalışanların cesaretlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Gürbüz, 2012: 8).

Randolph (2000)'a göre personel güçlendirme, insan kaynaklarının sahip oldukları güçlerin farkında olmaları ve onları işletme amaçları doğrultusunda kullanmaları, yine çalışanların işlerini sahiplenmeleri, gurur duymaları ve serbest davranabilmelerinin karşılığı olarak iş ortamındaki riskleri ve sorumlulukları paylaşmaları biçiminde ifade edilmiştir (10).

Thorlakson'a göre ise güçlendirme, insan kaynaklarının söylenenleri yapanlar konumundan, yapılmasına ihtiyaç duyulanları yapanlar konumuna getirilmesidir. Bu nedenle güçlendirme, görevlendirme, kişisel sorumluluk ve katılımcı karar vermeyi kapsamaktadır (Atalay, Giderler, 2007: 7).

Cunningham vd. (1996)'ne göre personel güçlendirme "karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır" şeklinde tanımlanmıştır (144).

Erengül'e göre ise personel güçlendirme, her düzeydeki birey ya da takımların sahip oldukları bilgileri kullanarak, inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bu bireylerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin, bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulma sürecini ifade eder (Çelebi, 2009: 8).

Personel güçlendirme, personelin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerin artış gösterdiği, inisiyatif kullanarak harekete geçme isteği duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve kurumun amaçları istikametinde uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan şartlar şeklinde ifade edilmektedir (Aslan, 2010: 7).

Personel güçlendirme, hem kurumsal ilişkiler hem de motivasyon yönünden incelendiği için farklı tanımlar ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiği zaman güçlendirme, yöneticinin sahip olduğu güç ve kontrolü göreceli olarak daha az gücü olan kişilere devretmesi anlamına gelmektedir. Motivasyon yönünden bakıldığında ise çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair olumlu duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olarak da değerlendirildiği görülmektedir (Şenel, 2006: 3).

Seçgin (2007)'e göre başka bir ifadeyle “çalışanlara yapacakları işlerde ihtiyaç duyacakları eğitim, geliştirme, kaynak kullanımı ve diğer araçların verilmesi ve bu konuda gereken üst yönetim desteğinin sağlanmasıyla, işlerindeki kararları alma hakkının ve sorumluluğunun işi yapana kalıcı olarak devredilmesidir” (11) biçiminde de tanımlanabilmektedir.

Bu tanımlara dayanarak personel güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek isteği duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve kurumun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullar olarak ifade edilebilir (Şenel, 2006: 4).

Personel güçlendirmenin ne olup ne olmadığını tablo 1.3'teki personel güçlendirme özelliklerine bakarak görebiliriz.

Tablo 1.2: Personel güçlendirmenin özellikleri. (Tuğ, 2010: 7)

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

1.4 Personel Güçlendirmenin Önemi

Problemlerle ilk olarak yüz yüze gelen ve müşteri isteklerine muhatap olan çalışanların, problemleri çözecek yetkiye ve beceriye sahip olmaması, problemleri çözecek bireylerin olaylara uzak kalması, çalışanları güçlendirme uygulamalarının nedeni olmakla kalmamış, aynı zamanda kurumlarda personeli güçlendirme uygulamalarının ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermiştir (Seçgin, 2007: 11).

Personel güçlendirmeye olan gereksinim sadece rekabetten kaynaklanmamakta, bununla birlikte çalışanların beklentileri de güçlendirme gereksinimi belirlemektedir. Kurum personelinin eğitim ve kültür düzeyinin artış göstermesi, tüm yetkilerin yöneticide toplandığı merkezi yönetim tarzına yönelik hoşnutsuzluğu beraberinde getirmektedir. Yapılacak her şeyin tam ve kesin olarak belli olduğu yinelenen görevler için merkezi yönetim yapısı belki uygun olabilir. Ancak böyle bir durum söz konusu olmadığı zaman merkezi yönetim tarzı, bilgi ekonomisinin önemli bir faktörü olan fikirlerin geliştirilmesine ve akışına engel olacaktır (Valaderes, 2004: 221).

Günümüz dünyasının kurumlarındaki personelin birçoğu, pasif ve bağımlı birer çalışan olmak yerine, sürekli kendini geliştiren, yetki ve sorumluluk üstlenen, kararlara katılan, aktif bireyler olmayı arzu etmektedirler. Bu beklenti, güçlendirme yaklaşımına olan ilgiyi artıracaktır. Yöneticilerin, şartlar uygunsuzsa personelin güçlendirme beklentilerini karşılamaları hem personel ve hem de örgüt için ciddi yararlar sağlamaktadır (Akin, 2010: 223).

Personeli güçlendirme, üst yönetim tarafından gerçekleştirilen yönetsel faaliyetlerin çalışanlarca nasıl algılandığının tespiti. Güçlendirme, kurumun zayıf taraflarının tespitiyle bu zafiyetlerin ortadan kaldırılması, yararlı tüm bilgilerin temini ile kurum üyelerinin öz yeterlilik duygularını artırma sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Çevre koşullarının hızla değişimine paralel olarak gün geçtikçe değişen ve zorlaşan rekabet koşulları işletmelerde müşteri memnuniyetinin ön plana çıkmasına yol açmıştır. Bu da ancak müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme kapasitesi olan işletmelerce gerçekleştirilebilmektedir. Bununla birlikte, yükselen personel kalitesi ve beklentileri, demokratik anlayışın bütün örgütlerde öneminin artması, personel

güçlendirme kavramını işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi açısından daha önemli kılmıştır (Seçgin, 2007: 11).

Güçlendirme kavramının bu kadar önemli olmasının bir nedeni de kavramın hem bireysel hem de örgütsel boyutunun olmasındandır. İş zenginleştirme, takım çalışması, performansa göre ücretlendirme, örgütsel bakış açısını ifade etmekte ve güçlendirmeye izin veren hatta kolaylaştıran yöntemlere örnek oluşturmaktadır. Bununla birlikte çalışanın iş üzerinde kendi işini kontrol etmesi, iş üzerinde özerklik, karar verme yeteneği ve alanı geliştirme ise çalışanlar açısından kavramın çok yönlü olduğunu göstermektedir. Güçlendirmenin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için her organizasyonun kendi tanımını yapması ve çalışanlarının güçlendirilme konusundaki istek ve yeteneklerini harekete geçirmesi son derece önem arz etmektedir (Keleş, 2008: 6).

Güçlendirme konusunda çalışan diğer bir grup yazar ise, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların çalışanlar tarafından nasıl algılandığına odaklanmışlardır. Çünkü çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetler kadar, bu faaliyetlerin çalışanlarca ne şekilde algılandığı da oldukça önemlidir (Çelebi, 2009: 10).

Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırarak, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Çalışanın öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim biçimi personel güçlendirmesini sağlamaktadır. Çalışanlar, işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde personel güçlendirmesi gerçekleşir. Güçlendirilmiş bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha çok sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve böylece örgüt içindeki etkinlikleri artar (Çuhadar, 2005: 3).

Görüldüğü üzere güçlendirme kavramı yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların çalışanlarca nasıl algılandığı olmak üzere iki ayrı yönden ele alınmaktadır. Ancak olması gereken kavramın her iki yönünün birlikte ele alınmasıdır. Konu sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan koşullar oluşturulmaya çalışılmakta, ancak bu koşulların çalışanlarca nasıl algılandığı gözden kaçmaktadır. Oysa güçlendirme, aynı zamanda yönetsel uygulamaların nasıl algılandığı ve çalışanların kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlendirme psikolojik ve

kişisel bir özellik de arz etmektedir. Bu nedenle de oluşturulan koşullar, çalışanlar arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir. Çalışanlardan bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederek, bazıları biraz, bazıları ise hiç güçlendirilmemiş hissedebilirler. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gereken yönetsel uygulamaların gerçekleştirilmesi ve bunların çalışanlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması şart olmaktadır (Çelebi, 2009: 12).

Özetle işletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere daha kısa zamanda ayak uydurabilmesi ve çalışanların iş tatminini artırmasının yanı sıra, işletmenin verimliliğini de artıran bir uygulama olmasından dolayı personel güçlendirme uygulamaları işletmeler açısından önemli bir yönetim felsefesi haline gelmiş bulunmaktadır (Seçgin, 2007: 11-12).

1.5 Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel güçlendirme kavramı incelendiğinde, yetki devri, katılım, iş zenginleştirme ve motivasyon kavramları ile yakından ilişkili olduğu görülür. Ancak personel güçlendirmenin farkı; diğer kavramlara oranla daha geniş bir anlam tanımı ve uygulanma zorluğu olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kavramlar ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiler ise aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir (Ala, 2010: 36).

1.5.1 Motivasyon

Teknolojik gelişmeler, iletişim dünyasındaki başarılar ve özellikle insanların ekonomik düzeylerine bağlı olarak yaşam düzeyleri yükselmiştir. Buna bağlı olarak daha önce onları motive eden sadece temel fizyolojik gereksinimler iken, son yıllarda daha farklı ihtiyaç yapıları oluşmuştur. Bu nedenle, motivasyon son dönemlerde yönetim biliminin en önemli konularından biri haline gelmiştir (Gürbüz, 2012: 36).

Örgütlerin en önemli sermaye unsurlarından birisi olarak görülen insan unsurunun etkinliğini ve performansını arttırabilmek için, çalışanların zihinsel ve bedensel yeteneklerinin örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu da motivasyonu ön plana çıkaracaktır (Alkan, 2010: 24).

Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları farklıdır. motivasyonun hareket noktası “komuta ve kontrol” iken cevabını aradığı soru “personeler ne

vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılabilecek şekilde davranırsın?” şeklindedir. Amaç, davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise hareket noktası “personelin kendisini yetiştirilmesi ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” şeklindeki sorudur. Bu yaklaşım, çalışanlara sadece geleneksel personel yönetimi bakış açısından değil aynı zamanda stratejik insan kaynakları bakış açısıyla yaklaşmak anlamına da gelmektedir (Alkan, 2010: 24-25).

Personel güçlendirme ve motivasyon kavramları birbirlerinden farklı anlamlar ifade etmelerine karşın ilişkili kavramlardır. Personel güçlendirmede yaklaşımını uygulayan işletmelerde insan kaynaklarının bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmaları için motive edilmeleri gerekir. Motivasyonda ise, liderlerin insan kaynaklarıyla beraber belirledikleri vizyonların önemi oldukça büyüktür. İnsan kaynaklarını motive eden unsurlar, ulaşılması gereken idealler ile sonucunda işletmenin sahip olacağı imajdır (Atalay, Giderler, 2009: 16).

Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış ya da dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren bir süreç demektir (Çelebi, 2009: 8).

Motivasyonun özünde iş görenin performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatmaktadır. Personel güçlendirme kavramında kontrol çalışandır ve işletmenin asıl amacı çalışanın kendini yetiştirilmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır. Çalışanı motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulur. 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 etmektedir (Ala, 2010: 30).

Motivasyonun iki değişik boyutu vardır. Biri yöneticiler açısından "çalışanların daha iyi, verimli ve etkin çalışmasının sağlanması", diğeri de çalışanlar açısından "işini severek, isteyerek, en iyi şekilde yapılmasının sağlanması"dır. aslında hepsinin de amacı aynıdır. Motivasyon, çalışanların etkin, verimli çalışması ve işini yaparken mutlu olmasını sağlar (Çelebi, 2009: 8).

Diğeryandan motivasyon kavramında kontrol edilen, yönlendirilen ve yönetilen bir çalışan profili vardır. Oysa güçlendirme kavramında kontrol çalışandır ve işletmenin gerçek amacı işinde başarılı olabilmesi için çalışanın kendisini yetiştirilmesi ve işiyle ilgili kararları üst yönetimin denetimine ihtiyaç

duymadan alabilmesi demektir. Ayrıca motivasyon kavramındaki çalışanın kapasitesinden üst düzeyde yararlanma düşüncesine karşılık, güçlendirme kavramında bunun bir adım ötesine gidilerek, çalışanın kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Aktaş, 2010: 30).

1.5.2 İş Zenginleştirme

Personel güçlendirme ile benzerlik gösteren kavramlardan biriside iş zenginleştirmedir. İşlerin içeriğinin motive edici faktörlerle doldurulması iş zenginleştirme olarak ifade edilmektedir. İş zenginleştirme bazı yönlerden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklı olduğu düşünülmektedir. İki kavram arasındaki en önemli fark, iş zenginleştirme çalışanların yaptıkları iş ile sınırlı kalırken, güçlendirme çalışanın bütün hayatını kapsayan bir yönetim tekniği olarak görülmektedir (Seçgin, 2007: 20).

İş zenginleştirmede yapılan işle ilgili yetki-sorumluluğun artırılmasıyla çalışanların kendilerini işe daha fazla vermek suretiyle işin sıkıcı olmaktan kurtulması amaçlanmaktadır. İş zenginleştirme birçok yönden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır. İş zenginleştirme çalışanın yaptığı iş ile sınırlı, güçlendirme çalışanın tüm hayatını kapsamaktadır (Akçakaya, 2010: 154).

İş zenginleştirme ile personel güçlendirme arasındaki bu farklılıklara rağmen bu iki kavramın birbirleriyle örtüşen yakın kavramlar olduğu da gözlenmektedir. Personel güçlendirme çalışana bir anlamda işi değiştirebilme gücü verir. Yani çalışanlar, yaptıkları işin şartlarını, içeriğini ve çevresini değiştirebilirler. Personel güçlendirme bu bakımdan, etki alanı daha kapsamlı daha ileri düzeyde uygulanan bir iş zenginleştirme faaliyetine olanak sağlamaktadır. Yani iş zenginleştirme, personel güçlendirmenin zorunlu bir sonucudur denilebilir (Aktaş, 2010: 65).

İş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında personel sorumluluklarının artırılması şeklinde ifade edilmiştir. İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının artması, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesi ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesi sağlanır. Ayrıca personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme imkânlarını da sağlayabilmektedir (Aslan, 2010: 13).

İş zenginleştirme, işin içeriğini değiştirme, çalışanların kendi ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmelerine ve kendi iş programlarını hazırlamalarına izin vermektedir. İş içeriğinin değiştirilmesi, çalışanların kendi işlerini planlayabilmeleri, işletme tarafından yeni işleri konusunda desteklenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için verilen imkânlar yönlerinden, personel güçlendirmeye benzemektedir. Ancak bu iki kavram arasında iki önemli fark vardır. Birinci fark, personel güçlendirmede işgörenlerin yaptıkları işi etkileme imkânlarının olmasına rağmen iş zenginleştirmede bu durum bulunmamaktadır. İkinci fark ise iş zenginleştirmede işgörenlerin her durumda isteklerini dile getirme hakkının olmayışıdır. Güçlendirmede iş görenler işlerini istedikleri şekilde yönlendirebilmekte ve isteklerini dile getirebilmektedir. Kısacası denilebilir ki, güçlendirilmiş personele ulaşmada iş zenginleştirilmesi bir adımdır (Ala, 2010: 40).

Güçlendirmede personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunur. Halbuki iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma şartlarını değiştirmeyi içermemektedir. Bununla birlikte, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, personel kendisini güçlendirilmiş hissedebilir (Çelebi, 2009: 21).

Organizasyonda çalışanlara işi planlama ve şartlarının daha cazip hale getirilmesi gerekmektedir. Organizasyonda çalışanların işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilecek başlıca örnekler olarak gösterilebilir (Seçgin, 2007: 21).

İşin zenginleştirilmesi neticesinde, görev ve sorumluluklarının artması nedeni ile personel, kendini ve çalıştığı örgütünü daha anlamlı bulacak, işini değerli kılacaktır. Kendisini değerli gören personel iş hayatındaki monotonluğu bir kenara bırakarak görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde kendini daha güçlü hissedebilecek bir hale gelecektir (Çelebi, 2009: 21).

1.5.3 Yetki Devri

Yetki devri ile personel güçlendirme, birbirine çok benzetilen, karıştırılan ve bir o kadar da birbirinden farklı özellikleri bulunan iki ayrı kavramdır. Yetki devri kavramını akademisyenler şu şekilde tanımlamışlardır: Yetki devri, üst kademe

bulunan bir yöneticinin yetkilerinden bazılarını kendi adına kullanmaları için astlarına devretmesi ve devredilen işle ilgili son yetki ve sorumluluğun yine üst yönetimde kalmasıdır (Çelebi, 2009: 16).

Güçlendirme ile yetki devri arasında olayın esas bakımından da fark vardır. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleşi ile bir astına geçici olarak devretmesi yönündedir. Güçlendirmenin esas ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; özetle işin sahibi haline getirmekten ibarettir. Yani yetki zaten işi yapanındır (Akçakaya, 2010: 151).

Güçlendirmede, bir yetki devri boyutu vardır. Ancak güçlendirme ile yetkilendirme arasında hem esas, hem de anlayış açısından farklılık olduğu bilinmektedir. Anlayış farklıdır, çünkü yetki devrinin temeli hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına dayanmaktadır. Hiyerarşik yapılar da, yetki devri esas itibariyle, örgütün “çıkıtı”sını kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek için tasarlanmıştır. “üst kademe” seçim yapma hakkı ile iş yapma prosedürleri, metotları ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirirken, örgütün “çıkıtı”sının uygunluğunu ve kalitesini yönlendirmeye çalışmaktadır (Şenel, 2006: 20).

Yetki devri; bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile belirli şartlar altında bir astına devretmesi ve gerekli gördüğünde tekrar geri alması şeklinde de tanımlanmıştır. Burada esas olan yöneticinin kendisine ait olan bir seçim hakkını kendisinin kullanmaması, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri alması sürecidir. Yani sorumluluk hala yöneticinin kendisindedir (Seçgin, 2007: 17).

Yöneticilerin çoğu yetki devri kavramına sıcak bakmaktadır. Fakat öncelikle yetki devredecek yönetici bunun gerekliliğine ve yararlarına inanmalıdır. Bu, yetki devrinin başarısı açısından önemlidir. Yönetici yetki devri yaptığında işin sorumluluğundan kurtulamaz. Oysa güçlendirmede, yetki ve sorumluluk tek bir kişide toplanmaktadır (Akçakaya, 2010: 151).

Günlük konuşma dilinde bazen yanlış olarak "güçlendirme" yerine "yetkilendirme" kavramı kullanılabilir. Güçlendirme, çalışanı çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme ile ilgili olmasına rağmen yetkilendirme, çalışana yetki verme, yetkili kılma, belli konularda seçim yapma hakkı verme ile ilgilidir (Aktaş, 2010: 59).

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 bulunmamaktadır. Çünkü güçlendirilmiş personel üst düzey yöneticilere kıyasla o işi daha iyi bildiği için kontrol edilmesine ihtiyaç bulunmamaktadır (Çelebi, 2009: 17).

Çalışanların herhangi bir görevde, görevlerini başarıyla tamamlamaları için, yeteri kadar veya uygun miktarda yetkiyle donatılması gerekmektedir. Yetki ayrıca, bir görevi tamamlamak için herhangi bir kaynağı kullanma becerisini de kapsamaktadır (Şenel, 2006: 19).

Dolayısıyla güçlendirme "iş yapanın işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici, iş yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı oluşturmalı ve kaynakları bulmalıdır (Aktaş, 2010: 59).

Güçlendirme, çalışana yetki ve kaynak ile hareket özgürlüğü sağlayarak onun koşulsuz müşteri tatmini hedefi çerçevesinde, tüm personeli güçlendirme eğitiminden geçirerek, yetki ve kaynak sağlamayı amaçlamalıdır (Şenel, 2006: 21).

Personel güçlendirme ile yetki devrinin benzerlik gösterdiği en önemli nokta, her ikisinde de görev ve sorumluluğun bir asta verilmesidir. Personel güçlendirme ve yetki devrinin benzerlik gösterdiği diğer bir nokta ise, bir işle ilgili problemlerin ve bu problemlerin nasıl çözüleceğini en iyi o işi yapan kişinin bileceği inancıdır (Ala, 2010: 38).

1.5.4 Katılım

Ala (2010) "katılımcı yönetim kavramı, 1930'lu yıllarda gerçekleştirilmiş olan Hawthorne araştırmalarına dayanmaktadır. 1980'lere gelindiğinde ise pek çok işletme, katılımcı yönetimi anlamının ve uygulamanın yollarını araştırmıştır" (38) demektedir.

Personel güçlendirme ile katılım arasında benzerlik bulunması bu kavramların aynı anlamda kullanılması nedeniyledir. Oysa güçlendirmeden farklı olarak katılım, çalışanların içinde buldukları kurumu ve işlerini etkileyen sorunların çözümünde fikirlerini açıklama süreci olarak değerlendirilmektedir (Çelebi, 2009: 14).

Personel güçlendirme ile katılım arasında oldukça çok sayıda benzer anlamlar mevcut olup zaman zaman birbirleriyle karıştırılmaktadırlar. Katılım, bir kurumun başlangıçta daha az güç sahibi olan bireylerinin o kurumun yönetiminde daha çok güç sahibi olmalarını sağlayan bir süreç demektir. Yönetime katılma ise, bireylerin çalıştıkları kurumu ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için fikirlerini açıklama süreci demektir. Başka bir deyişle, karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve genelleştirilmesi faaliyeti olarak adlandırılabilir (Seçgin, 2007: 18).

Katılım, çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade etmekte olup bu şekilde değerlendirildiğinde mutlak olmayıp nispi bir olaydır, yani bir derece meselesidir denebilir. Karar verme süreci hatırlanırsa, bu süreçteki safhalarda yer alan faaliyetlere, çalışanların katılması oranında yönetime katılma gerçekleşmiş olacaktır. Hiç katılmanın olmadığı zamanlarda yönetici karar vererek çalışana uygulaması için bildirecektir. Katılımın en yüksek olduğu zamanda ise, çalışanlar problemlerini tarif edecek veya amaçları belirleyeceklerdir. Yani, karar verme sürecinde sondan başa doğru gittikçe katılım derecesi artacaktır. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı bakış açıları, başarıma anlayışı ve işin anlamı olumlu yönde değişecektir (Şenel, 2006: 18).

Katılım, güçlendirmenin ön şartlarından birisidir denilebilir, fakat bu kendisi demek değildir. Katılım fonksiyonunun iki temel bileşeni çalışan ve organizasyondur. Personel güçlendirmede de çalışanların özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara aktif olarak katılmaları ve organizasyonun da bunu kabullenebilmesi söz konusu olmaktadır. Fakat personel güçlendirmede katılımın bir sonraki aşamasına geçilerek kararların uygulamaya geçirilmesi sırasında da çalışanın aktif görev üstlenmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle personel güçlendirmenin özünde güçlendirilmiş bireyler ve güçlendirilmiş organizasyonlar bulunmaktadır (Seçgin, 2007: 18-19).

Personel güçlendirme anlayışı, bir varsayım olarak bireylerin günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istedikleri konusunu ele almıştır. Güçlendirme sonucunda çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artmış olacaktır. Personeli güçlendirilen bir kurumda çalışan bireyler görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri tespit edeceklerdir (Akçakaya, 2010: 152).

Yönetim faaliyetlerinde ne tür amaçların ön plana çıkacağı, ne tür fırsatların yaratılacağı, ne tür kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği ve alınan kararların kimler tarafından yürütüleceği gibi konulardaki tercihlerin bütünü birer karar niteliği taşır (Acaray, 2010: 15).

Seçgin (2007)'e göre “katılımda çalışanlar karar süreçlerine belirli ölçüde ve imkân verildiği sürece katılabilirler. Oysa personel güçlendirmede çalışanlar devamlı olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içindedirler” yani daha net söylenecek olursa “personel güçlendirmede kararları alan işi yapanın kendisidir. Yani kararların alınmasında imkân verildikçe sağlanan bir katılım değil, sürekli karar sürecinin içinde bulunma durumu vardır” (19).

Bu konuda yapılan çalışmalar, çalışanların büyük bir çoğunluğunun organizasyon performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini ortaya çıkarmıştır. Ancak bu noktada, bürokrasinin azaltılması ve çalışanlara inisiyatif hakkı verilmesi gerekmektedir (Çelebi, 2009: 14).

Niehoff vd. (2001) katılım ile personel güçlendirmenin birbirine benzese dahi birçok farklılıklarının olduğunu söylemişlerdir. Güçlendirmedeki yetkilendirmenin katılımdan farklı olarak işin ötesinde çalışanların daha iyi yönetilmesi için onları kapsayan demokratik bir yaklaşımla ilgili olduğunu söylemişlerdir (97).

Katılım veya yönetime katılma, kişilerin çalıştıkları kurumu ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir. Yönetime katılma için başka bir tanımlama yapacak olursak; karar verme ve uygulama gücünün belirli oranlarda astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve genelleştirilmesi faaliyetidir denilebilir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak yönetime katılmanın üç önemli özelliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu özellikler;

- Kurumun alt yönetim kademelerinin veya çalışanların kurum politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,

- Kararlara katılan çalışanların bu şekilde bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin etmelerini sağlayacak demokratik bir ortama kavuşmaları,

- Yönetici (veya işveren) ile çalışan arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek kurumun daha gerçekçi ve ekonomik karar verme imkânlarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaştırılmasıdır (Aktaş, 2010: 60).

Sonuç olarak katılım ve personeli güçlendirme arasındaki ilişki küme-alküme ilişkisi içerisinde incelenebilecek, personel güçlendirme katılımı kapsayarak küme,

katılım ise personel güçlendirmeyi kapsamadığından altküne olarak nitelendirilebilecektir (Çelebi, 2009: 16).

1.6 Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Literatürde, personel güçlendirme anlayışının başarılı olabilmesi için kurum kültürü içerisine yerleşebilmesi ve takımların güçlendirilmesi süresinde çeşitli temel unsurların varlığı anlatılmaktadır. Bu unsurların ortak özellikleri ise, birbirlerini tamamlayan ve güçlendirme kültürü ile sürecini geliştiren nitelikte olmalarından kaynaklanmaktadır. Kurum kültürü; kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inanç düzeni olarak tanımlanmaktadır (Aktaş, 2010: 65).

Ettore, personel güçlendirme ile ilgili unsurları; güç paylaşımı, daha az işten çıkarma, organizasyonel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme (coaching), her aşamada yeniliklere açık olma olarak tanımlamıştır (Çelebi, 2009: 22).

Güçlendirme düzeyinin örgüt kültürünün gücüne bağlı olduğu söylenmektedir. Personel güçlendirme ancak örgüt kültürü içine yerleştirilebilirse kalıcı olarak ve bir güçlendirme kültüründen söz edilebilir (Aktaş, 2010: 65).

Bir kurumda personel güçlendirme kavramı birçok unsuru ve süreci bünyesinde barındırmakla birlikte kavramın kurum kültürü içine yerleştirilebilmesi ve takımların güçlendirilmesinde bir takım temel unsurlar söz konusu olmaktadır. Bunlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanarak sıralanmıştır (Ala, 2010: 41).

Çavuş ve Akgemci (2008) yapmış oldukları bir araştırmada temel unsurlardan bahsederken “işgörenleri güçlendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefler bağlantılı olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığında, alt kademe de bunu uygulamaya geçirmelidir” (231) söylemini kullanmıştır.

1.6.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Çalışanlara yetki veren güçlendirmenin en iyi yolu katılım yolu ile personel güçlendirme olarak ifade edilmiştir. Vaka çalışmalarının ve yazılı eserlerin çoğunda personel güçlendirme temelde katılım ile ilişkilidir. Geroy, personel güçlendirmeyi, çalışanların karar verirken bağımsız hareket edebilirliklerinin arttırılması ve

işyerlerindeki kararlara katılma imkânlarının sağlanması olarak tanımlamaktadır (Aktaş, 2010: 65).

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Çalışanların büyük bir kısmının işletmenin performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir. Çalışanların kararlara katılımlarının sağlanması ile örgüt içinde yaptıkları işleri sahiplenmeleri sağlanarak, ne şekilde daha iyiye ulaşabilirim düşüncesiyle hareket etmeleri olanaklı hale gelmektedir. Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmede çalışanlar, görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler. Bu şekilde hem verimlilik hem de performans artmış olacaktır (Ala, 2010: 42).

Katılımcı bir çalışma ortamı, çalışanların günlük çalışma süreleri ile olan ilişkilerini geliştirmelerine ve kendilerini daha aktif varlıklar olduklarına inanmalarına yardımcı olacaktır. Personel güçlendirme işletmelerde demokratik ilkelere ve demokratik bir yönetime en yakın olan anlayış olduğu söylenmektedir. Kurum içerisindeki kemikleşmiş kurallar ve hiyerarşiye dayalı örgüt yapısı çalışanların işleri konusunda inisiyatif kullanmalarını engellemektedir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine, tüm çalışanların her zaman ve her düzeyde katılımına imkân sağlayacak bir örgüt yapısı, güçlendirmenin başarıyla yerine getirilmesinde temel bir unsurdur. Çeşitli katımlı yönetim sistemlerinin; bütün çabalarının tek ve basit bir amacı vardır ve bu da personeli daha çok sorumluluk sahibi yapmak, modern toplum şartları ile olan uyumsuzluklarını ortadan kaldırmak, onu işe yabancılaşmaktan kurtarmaktır. Yönetime katılmanın amaçlarından biri de yönetici ile çalışanlar arasında ilişkileri geliştirip işbirliğini sağlamak suretiyle verimliliği arttırmaktır (Aktaş, 2010: 66).

Larson ve Lafosto, işletmelerde insan kaynakları arasında güven ve işbirliği ortamının sağlanması için gerekli olan temel unsurların, insan kaynaklarını sorumluluk almaya özendirme ve karar almada özgürlük sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir. Personel güçlendirme için gerekli olan güven ve işbirliği ortamının yaratılmasında insan kaynaklarının sorumluluk ve risk alarak karar vermeleri gerektiğini de belirtmişlerdir (Atalay, Giderler, 2009: 18).

Karar verme yetkisi ile bürokrasinin azaltılması ve çalışanlara inisiyatif verilmesi konularında üst yöneticilerin isteksiz davranması, personel güçlendirme

abalarına engel olan bir sorun olarak görülmektedir. Personel güçlendirme konusunda istekli olan yöneticilerin, örgütlerinde karar verme sürecine dhil ettikleri çalışanlarının sayesinde yönetime katılımları sağlanmış olacak, böylece verimlilik ve performansları artacaktır (Çelebi, 2009: 23).

Karar verme sürecinin yerine getirilmesinde izlenen bilimsel yöntem ve teknikler ve bunun sonunda seçilen etken davranış biçimi, yani rasyonel karar, önceden, geleceğin belirsizlik ortamından belirlilik ortamına doğru yaklaşmasını sağlamaktadır. Belirlilik ortamına ne oranda yaklaşılmış ise, o oranda amaçların gerçekleşmesi sağlanmış olmaktadır. Problem açıktır, gelecek, geçmişin benzeri olarak ortaya çıkmamaktadır. Eğer, gelecek geçmişin yinelenmesi şeklinde gerçekleşmiş olsaydı, o zaman karar verme konusunun önemi bu kadar büyük boyutlara varmayacak, sıradan ve tek düze bir işlev niteliğinde kalacaktı (şenel, 2006: 52-53).

Karar, yönetimde bulunanların yapılmasını veya yapılmamasını istediği işler veya eylemlerdir. Personel güçlendirme, çalışanların bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmekte olup bu personel güçlendirmenin temelidir (Ala, 2010: 41).

Empowerment kavramının temelinde, işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır. Bu anlamda işi fiilen yapan büyük bir ihtimalle müşteri ile direkt temas halinde olan kişi olacaktır. Dolayısıyla güçlendirilen kişi, müşteri istekleri doğrultusunda hemen karar verebilecektir. Empowerment kavramı, değişen evre koşulları içerisinde, piyasa koşullarına daha hızlı ayak uydurabilmek ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verebilmek amacı taşımaktadır. Bunun için karar verme hakkının en alt kademedeki personele kadar yayılması hem bu amacı gerçekleştirmeye yardım edecek, hem de organizasyondaki kademe sayısını azaltarak downsizing imkânı oluşturabilecektir (Aktaş, 2010: 66-67).

1.6.2 Yenilik

Personel güçlendirme kavramı, yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü, alışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler. Örneğin; tüketim malı üreten bir firmada güçlendirilmiş yetkilerini

kullanan iki mühendis, yeni bir ev aletini, dizayn edip test etmiş ancak, 25.000 dolar masraf edilmesine rağmen başarı sağlayamamışlardır. Buna rağmen yöneticileri onları desteklemişler ve bir sonraki denemede başarılı olacaklarını umduklarını söylemişlerdir. Yönetimin bu yaklaşımı onların cesaretlenmelerini sağlamış ve gelecekte piyasa için yeni fikirler üretmeleri için teşvik edici rol üstlenmiştir (Şenel, 2006: 53-54).

Yenilik anlayışında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimcilik temel boyutlardır. Yenilik, hem etkilenme hem de tepki gösterme sonucu oluşabilmektedir. Yenilik, eğer olanakların ve isteklerin değerlendirilmesinden kaynaklanıyorsa etkilenme vardır, baskı ve tehditlerden kaynaklanıyorsa tepkisel bir oluşumdur denilebilir (Çelebi, 2009: 24).

Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleşmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının ise en yakın çalışanlar tarafından yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalar, işleri ile ilgili değişiklikleri, gelişmeleri, müşterilerin ihtiyaçlarının çok daha yakın takip etmekte, bu sayede yenilik ihtiyaçlarının daha çabuk farkında olmakta ve güçlendirmenin kazandırmış olduğu karar ve sorumluluk alma cesaretiyle yeni fikirler geliştirilmesi ve uygulanmasında daha çok rol oynamaktadırlar (Aktaş, 2010: 76).

Peter Drucker yenilikçiliği, “kaynaklara yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandırma eylemi” olarak ifade etmiştir. Drucker, kendisine özgü uzlaşmaz berraklığıyla, yenilikçiliğin değişim yönetimi değil, bir şirketin yararlanabileceği değişikliklerin hangileri olduğunu bulmaya yönelik amaçlı bir arayış olduğunu söylemektedir (Ala, 2010: 42).

Güçlendirme yaklaşımı, işletme içerisinde yenilikçi (innovation) bir ortamın yaratılmasına doğal olarak destek olmaktadır. Çünkü bu yaklaşım ortamında çalışanlar yeni fikirler üretme ve karar verme yetkisine sahiptirler. Olası başarısızlıklarda cezalandırılma korkuları bulunmamaktadır. Bu özgürlük ortamında yeni fikirler, yeni uygulamalar özgürce gelişmektedir. Spreitzer, ampirik çalışmalarında güçlendirilmenin yenilik yaratmada avantaj sağladığını ortaya çıkarmıştır (Gürsoy, 2010: 63).

Güçlendirme, yenilik faaliyetlerinin desteklendiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde, yeniliklerin büyük bir kısmının iş başındaki çalışan tarafından yapıldığı görülmektedir. Personel güçlendirme kavramı işletmede yenilik çalışmalarını artırmaktadır. Çalışanlar işlerin yapılmasında, karar

verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahip olduğu için birçok yenilik örgüte kazandırılacaktır (Çelebi, 2009: 24).

Tamamen yeni şeyler yapmak, farklı örgütsel düzenlemeler ve düşünce sistemlerini zorunlu kılacaktır. Günümüzde, piyasada sadece çok derin bir teknik yeteneğe sahip olmak yetmemekte aynı zamanda bunu yeni düşünce ufuklarıyla birleştirerek hızlı ve sürekli yeni ürün ve hizmetler üretmek gerekmektedir. Devamlılığın yenilik yapmaya ve çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz koşullarında, sınırları çok katı şekilde çizilmemiş daha esnek yapıda örgütler tasarlamak artık bir gerekliliktir (Şenel, 2006: 54).

1.6.3 Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgi, personel güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan bir unsurdur. Organizasyon içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz, örgütünün nereye gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu yüzden işletme içerisinde bilgi paylaşımına imkân tanıyan bir bilgi sisteminin tasarlanarak örgüte entegre edilmesi önem kazanmaktadır (Ala, 2010: 42).

Bilgi, güce açılan kapılardan birisidir. 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. Çalışanlara gerekli bilgiler verilirse, onların yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olur (Aktaş, 2010: 75).

Çalışanlar, organizasyon içerisinde olan olayları bilmek isterler. Üst kademe, çalışanlara bilgi vermez ise, çalışanlar da, bildikleri kadarına “boşlukları doldurarak” olayları açıklamaya çalışırlar ve sonuçta yanlış bilgilere ulaşabilirler (Öksüz, 2010: 26).

Çalışma hayatındaki anlayış değişiklikleri, teknolojinin getirdiği yeni alışkanlıklar ve çalışma alanındaki yenilikler göz önünde bulundurulduğunda bilginin gücü ortaya çıkmaktadır (Gürbüz, 2012: 50).

Bilginin paylaşılabilir olması ve bilgiye erişimdeki esneklik bir örgüt içerisinde ne derece yüksek olursa personel güçlendirmenin başarı derecesi de o ölçüde güçlü olur. Çünkü bilgi ile güçlendirilmiş örgüt çalışanlarının etkin ve verimli uğraşları, onların kapasitesini artıracak bu da örgütsel başarıyı doğrudan etkileyerek, bilginin değerini ortaya çıkaracaktır (Çelebi, 2009: 26).

Klasik örgüt yapılarında bilginin stratejik olarak değil, sadece bürokratik yapının daha iyi işlemesi için standartlaştırılarak kullanım alanı bulduğu, post bürokratik örgüt yapılarının ise bilgi temelinde şekillenerek, katma değer yaratıcı faaliyetlerini artırdığı değerlendirilmektedir (Şenel, 2006: 3).

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 çalışanlar, gelecekte performanslarını sürdürmek veya geliştirmek konusunda alacakları kararları belirlemek için örgütün ne derece iyi çalıştığını bilmeye gereksinim duyarlar. Misyon hakkındaki bilgi ise, çalışmada amaç ve anlam duygusunun oluşmasına yardımcı olduğu ve bireyin örgüt amaçları ve misyonu doğrultusunda karar alma yeteneklerini geliştirdiği için güçlendirmenin varlığında önemli bir etkiye sahip bulunmaktadır (Çelebi, 2009: 25-26).

Çalışanların örgüt amaçlarını benimsedikleri ve örgütsel başarıya katkıda buldukları ölçüde bağlılıkları yükselmektedir. Örgütsel amaçların çalışanlarca benimsenmesi bilgilendirilme derecelerine bağlıdır. Bilgilendirme, çalışanları güçlü hale getirir ve böylece çalışanlar; güçlü, kendi alanlarında inisiyatif sahibi, yetkili olmak isteyeceklerdir (Öksüz, 2010: 26).

1.6.4 Çalışanlar Arasındaki Güven

Kendine güvenmenin, güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin ne ölçüde karmaşık olduğu gerçeği, bir örgütte bu güven ortamı oluşturulurken ortaya çıkar (Çelebi, 2009: 29).

Karşılıklı güven personel güçlendirmede çok önemli bir öğedir. Güveninde başlıca ögesi etkin iletişimdir. Örneğin, işletme ile ilgili önemli bilgilerin yönetici tarafından astlarından gizlenmesi, kaynakların tutarsız olarak dağıtılması ve çalışanların yönetim tarafından destek görmemeleri güvene zarar vermektedir. Güven olmaksızın, insanlar sıkı bir kontrolden yoksun olarak, bir arada çalışmak istemezler. Bu sebeple yönetici, önemli görev ve yetkileri çalışanlarına devrederek, onlara karşı duyduğu güveni göstermelidirler. Özellikle ön hizmet çalışanları gibi müşteriyle birebir ilişki içinde olan ve bireysel karar ve davranışları daha göz önünde olan çalışanlar için güvenin önemi daha da önem taşımaktadır (Şenel, 2006: 57).

Personel güçlendirme, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki karşılıklı güven duygusu üzerine inşa edilmekte olup karşılıklı güvenin olmadığı bir güçlendirme sürecinin eksik olarak işleyeceği ve güçlendirme hareketinin sağlam olmayacağı söylenebilir. Günümüzde güven, güçlendirmenin çalışanlar tarafından da destek görmesini sağlayacak olan içsel bağımlılığı ve örgütsel kültürü belirleyen önemli bir unsurdur (Aktaş, 2010: 70).

İş hayatında yöneticilerin geliştirmesi gereken temel yetkinlikler arasında yer alan yönlendirme, liderlik ve yetkilendirme gibi özellikler, tamamıyla güven temeli üzerine yerleşmiştir. Çağdaş yönetici yetkinliklerine sahip olmayan yöneticiler, otoritelerini güce dayandırarak yönetme eğilimi içindedirler. Bu durum da ise güven duygusu, karşılıklı olarak azalmakta; birçok durumda da bütünüyle ortadan kalkmaktadır (Çelebi, 2009: 29).

Aslında güven, farklılıkların kabul görmesi, bilgiye ulaşılabilirlik, yeterlilik, tutarlılık, dürüstlük, haysiyet, açıklık, başkalarına güvenme, vaatlerin yerine getirilmesi ve kabul görme olarak söylenebilir. Yönetici çalışanlarına güven aşılmalı ve kendisinin de onlara güvendiğini göstermelidir. Önemli görevleri ve yetkileri onlara devrederek, onlara güvendiğini hissettirmelidir. Bu şekilde güvenilen kişiler daha çok emniyet ve kabul görme hissi duyacaklardır. Böylece onlar, hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha çok yoğunlaşacaklardır (Ala, 2010: 44-45).

Tyler ve DeGoey'e göre yöneticiler, ana bilgileri paylaşma veya paylaşmama konusundaki tutumları ile işletmede güvenin oluşturulmasında önemli bir yere sahiptirler. Gilbert ve Trang ise örgütsel güven ve örgütsel iletişimin durumu ve doğası arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit etmiştir (Mujka, 2011: 26).

Güven hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak da ifade edilebilir. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olacaktır. 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 kullanmak suretiyle kendi kurallarına uygun davranmaya yönlendirecektir. Toplumda güvenin yerini alan bu yasal mekanizma, ekonomistlerin "işlem maliyeti" diye adlandırdıkları unsuru kapsamaktadır. Diğer bir deyişle toplumdaki yaygın

güvensizlik bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak dönecektir (Çelebi, 2009: 30-31).

Güven, kaynakları açısından üç grupta toplanmaktadır. Daha çok ekonomik değişimler düşünülerek yapılmış bu sınıflamaya göre güven, sürece, kişiye ve kuruma dayalı olarak ayrılmıştır (Allanazarov, 2008: 27):

- Sürece Dayalı Güven: Geçmişteki uygulamalara, geçmişteki değişimlere ve bunlar hakkındaki bilgilere dayanır.

- Kişiye Dayalı – Kişisel Güven: Kişiler arasındaki benzerliklere, ortak kültürel sisteme dayalıdır.

- Kurumsal Güven: Resmi mekanizmalara dayalıdır. Örneğin, üçüncü kişilerin ya da ilgili konuda uzman olan tarafların garantisi güven yaratmaktadır.

Özetle karşılıklı güven, personel güçlendirmede çok önemli bir öğedir. Güven hususu, çalışanların yöneticilere ve yöneticilerin çalışanlara güven duymaları olarak ayırt edilirse; günümüzdeki işletmelerde çalışanların yönetime olan güveni; çalışanların performansını, işletmeye olan bağlılığını ve örgütsel iklimi belirleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir (Ala, 2010: 44).

1.6.5 Çalışanları Toplum Önünde Övme

Toplum önünde başarısı nedeni ile öne çıkan kişiler, bulunduğu ortamda oluşturduğu katma değeri görmekte ve daha çok çalışmaktadırlar. Diğerlerine göre daha çok çalışan birey artık layık olduğu övülmeyi, sevmeyi ve ilgi görmeyi başarısının hediyesi olarak görmeye başlayacaktır (Çelebi, 2009: 29).

Doğan (2003)'a göre personel güçlendirmenin temel unsurlarından birisi de çalışanların toplum önünde övülmesidir. Ona göre bir kişinin motive edilmesinin en iyi yolu onu başkalarına tanıtmak, başkaları tarafından da onun fark edilmesini sağlamaktır. Çünkü her insan iyi yaptığı bir işten dolayı fark edilmeyi göze çarpmayı ve övülmeyi arzulamaktadır. Böylece yapılan bu övgü bireylerin kendilerine güvenlerini de artıracaktır. Dolayısıyla, personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri de, çalışanları meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmek olacaktır (Doğan, 2003: 186).

Kurumlarda bulunan personel panolarında ayın personeli, yılın personeli vb. başarılı personel ilanları bulunmaktadır. Bunlar övmeye bir örnek olarak değerlendirilebilir. Çelebi (2009) bu konuda “çalışanları toplum önünde övme ve

yüceltme, personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır” demiş ve yine “işletmenin veya patronun güvenini vurgulayan en önemli şeyin ne olduğu çalışanlara sorulduğunda, cevap para yerine övme, tanınma ve ödüllendirme olmuştur” (28) görüşünü belirtmiştir.

1.6.6 Ortak Hedeflere Yönelme

Çalışanların, örgütün hedeflerini çok iyi bilmeleri örgütü başarıya götürecektir. Çalışmalar yapabilmeleri için önem arz etmektedir. Yöneticiler tarafından belirlenen örgüt hedefleri personele bütün detaylarıyla anlatılarak benimsetilmelidir. Çalışanlar örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmezlerse ne kadar özverili ve istekli olursa olsunlar genel anlamda sürece fayda sağlayamazlar. Belirlenen hedeflerin sadece bireysel anlamda çalışanlar tarafından benimsenmesi tam anlamıyla yeterli olmaz. Aynı zamanda bütün çalışanların birlikte hareket ederek, ortaya çıkan genel hedefin etrafında toplanıp uyum içerisinde çalışmalarını yapmaktadır (Öksüz, 2010: 28).

Personel güçlendirmede ortak hedeflere yönelme; çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı etrafında kaynaştırıp, kuruma bütünlük kazandıracak, etkinliği ve verimliliği sağlayan harcı oluşturacaktır. Kurumun dış dünyayla ilişkilerinde tutarlılık, açıklık ve güven sağlayacaktır. Kurum stratejilerinin ve projelerinin başarısı olumlu kurum kültürüne bağlıdır. Güçlendirilmiş personelin aynı ortak hedef ve doğrultular üzerinde birleşmesi onlara aynı zamanda bir ekip olma özelliği kazandıracaktır (Çelebi, 2009: 28).

Personel güçlendirmede, çalışanlar ortak hedeflere yöneltilirken, güçlendirilmiş takımlar, hedefler doğrultusunda hareket etmek suretiyle onların gerçekleştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaklardır. Öte yandan, güçlendirilmiş takımlar; bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek işletmede kaosa neden olacaktır (Şenel, 2006: 56).

Aktaş (2010) bu konuyu “örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı “insanı sömürmekte” değil, “insanı kazanmakta” aramak gerekir. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol iş gören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve ortak bir hedefte buluşmaktır” (69) şeklinde belirtmektedir.

Güçlendirilen takımların, içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltildiği görülmektedir. Ortak bir hedef olmadığı takdirde güçlendirmeden de bahsedilemeyecektir. Takım içindeki üyelerin hedefleri içsel olarak değerlendirildiğinde her bir üyenin farklı istekleri, takımın düzensiz olarak hareket etmesine sebep teşkil edecektir. Ancak bununla birlikte ortak misyonu, vizyonu, değerleri ve hedefleri paylaşan üyelerden oluşan düzenli takımlar oluşturulması için ise takımın dışsal olarak yatay ortak hedefe yönlendirilmesi gerekecektir. Bunun için ise örgüt içindeki geri besleme kanalları ile örgütteki karşı fonksiyonlarında hedefe yönlendirilmesi gerekecektir (Aktaş, 2010: 69).

Çelebi (2009)'ye göre "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" (28).

1.6.7 Sorumluluk

Sorumluluk, yetki kavramı ile birlikte bir anlam bulan ve personel güçlendirme çalışmalarında üzerinde durulan kavramlardan birisidir. Personele yetki ile beraber sorumluluğun da verilmesi güçlendirmenin başarıya ulaşmasını sağlayacaktır (Çelebi, 2009: 26).

Doğan (2003), "yönetici çalışanların işletmedeki amaçlarının ne olduğunu ve yaptıkları görevin işletme veya departmanın amaçları ile ne yönden ilgili olduğunu bildiğinden emin olmalıdır" der ve ayrıca "danışmada bulunan bir memur, kendisini iyi müşteri ilişkilerinin kritik unsuru olarak görüyorsa, işinin sadece telefonlara cevap vermek olduğunu düşünen bir danışma memuruna göre çok daha başarılı olacaktır" (185) örneği ile ifade eder.

Personel güçlendirildiğinde, yaptığı işin kendisine ait olduğunu hissedecek ve yaptığı işlerin sonuçlarının kendisine ait olduğunu bilerek daha fazla sorumluluk üstlenecektir. (Şenel, 2006: 56).

İşleri yaparken her kademede çalışanına inisiyatif verilmesi demek, herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmemektedir. Diğer insanlara karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapmasını sağlamak çalışanlarda sorumluluk duygusunu artıracaktır. Ancak bahsedilen bu dört

güçlendirme ortamının doğru bir liderlik tarzıyla da desteklenmesi gerekmektedir (Aktaş, 2010: 68).

Artık yöneticiler, tüm sorumluluğu üzerlerinde taşımaktan vazgeçmeli ve sorumluluğun çalışanlarla paylaşılması yoluna gitmelidirler. İşletmeye kârlılık sağlayacağına inanılan konularda karar almada güçlendirilecek çalışanlar, sonuçlarından dolayı sorumluluk taşıyacaklardır. Ancak bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak veya onları kısa dönemde değerlendirmek demek değildir. Aksine onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmaları ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaya çalışmaktır (Öksüz, 2010: 27).

1.6.8 Yetenekleri Geliştirme ve Yeterlilik

Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için temel unsurlardan yeterli ve yetenekli olma özelliğinin de çalışanlarda olması gerekmektedir. Yeterlilik, çalışanın kendi işini yapmada sahip olduğu beceri düzeyini anlatmaktadır. Eğitimin, bu özelliği geliştirmede önemli bir rolü bulunmaktadır. Bowen ve Lawler'da, çalışanların yaptıkları işler ile faaliyetlerin gidiş yönüne ne kadar uygun oldukları arasındaki ilişkide eğitimin önemini anlatmışlardır (Mujka, 2011: 26).

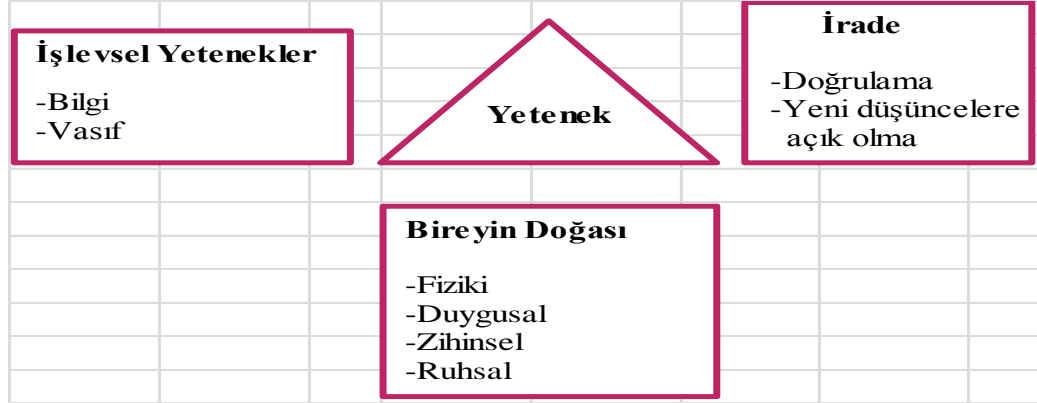
Ala (2010), personel güçlendirmeyi uygulayabilmek için "çalışanların yeterli ve yetenekli olmaları gerektiğini, işle ilgili işlevsel yeteneklerin yanında, çalışanın örgüt veya takıma katkı sağlayacak bireysel özelliklere sahip olması gerektiğini ve irade konularını da ifade etmektedir" (36) şeklinde özetlemektedir.

İşverenler, çalışanların bilgi, yetenek ve uzmanlıklarının geliştirilmesi için personel güçlendirme çabalarına yatırım desteği vermelidir. Çalışanın sahip olduğu yeterliliğin farkına varılmalı ve bu yeterliliğini geliştirmek için güçlendirme faaliyeti yapılması gereklidir (Çelebi, 2009: 31-32).

Yetenek ve yeterlilik çalışanın ne derece güçlendirileceği ile ilişkilidir. Öncelikle güçlendirme faaliyetlerine başlamadan önce çalışanların hangi yeteneklere sahip olduğu ve yeterlilik düzeylerinin doğru tespit edilmesi gereklidir. Çünkü devredilecek yetki çalışanın işi ne derece başarabileceğiyle ilgilidir ve bu çalışanın yetenek ve yeterliliğine dolaylı olarak bağlıdır (Mujka, 2011: 26).

Güçlendirilmiş bir takımın tüm çalışanları, çalışmanın içeriğine yönelik bütün görevleri yapabilmeli, müşteriler ile onların gereksinimlerini anlayabilmeli ve

sorumluluğunu aldıkları süreçlerin bütününe yönetebilmelidirler. Bu görevleri yerine getirebilme şekil 1’de görüldüğü gibi, takımı oluşturanların doğası ve güçlü bir irade ile birlikte yüksek düzeyde yetenek gerektirmektedir (Doğan, 2006: 55).



Şekil 1.1: Yetenek üçgeni.

1.6.9 Personelin Eğitimi

Küreselleşen dünyada bilgi teknolojilerindeki hızla değişen gelişmeler işletmeleri doğrudan etkilemekte ve varlıklarını devam ettirebilmek için çağa ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu değişim ve gelişmeleri göz ardı ederek işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri günümüz koşullarında artık imkânsız hale gelmiştir. Bu şekilde hem çalışan hem de işletmenin zarar görmesi elzemdir. İşte bu olumsuzlukları önlemek amacıyla işletmeler personel eğitimine gerekli önemi vermelidir (Alkan, 2010: 16).

Personel güçlendirmenin önemli bir unsuru hizmet içi eğitim ve geliştirmedir. Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerinin artırılması ve onların kendilerine güven duymaları ile yüksek standartlara ulaşmaları demektir. Birey ne kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olursa, işletmeye o kadar fazla değer katacaktır. Çalışanlar da işletme için değerli olduklarını düşünerek, daha fazla çalışacak, böylece işletmenin amaç ve hedeflerini, vizyonunu gerçekleştirmesine katkı sağlayacaklardır (Doğan, 2003, 185).

Luthans’a göre eğitim, personel güçlendirmenin tüm unsurları üzerinde doğrudan etkilidir. Ona göre İşletmelerin eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinde bulunmaları; insan kaynaklarının sorumluluk almalarını, yeteneklerini geliştirmelerini, bilgi kazanmalarını ve sahip oldukları bilgileri işletme yararına

kullanmalarını, sahip oldukları enerjinin tamamının kullanmalarını, işlerini yaparken özgür davranmalarını, sahip oldukları gücü olumlu yönde kullanmalarını, kararlara katılabilecek ölçüde güç sahibi olmalarını ve yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlamak için bir ihtiyaçtır (Atalay, Giderler, 2009: 23).

Eğitimin çalışanlara yeterli derecede sağlanmasının, bireylerin karar almalarında, diğer işleriyle ilgili çalışmalarını yapmalarında, yetki ve sorumluluklarını etkili bir şekilde kullanmalarında önemli bir yeri bulunmaktadır. Eğer örgütler, yeni işin gerektirdiği yeterli eğitim imkânını sağlayamazlarsa karar verme yetkisinin devredilmesinin bir sonucu olarak, kişinin kendisini yetersiz hissetmesi durumu ortaya çıkacaktır (Ala, 2010: 45).

Günümüzde çalışanların bedeni güçten ziyade, teknolojik gelişmeler ışığında bilgi ve becerilerini kullanma ihtiyaçlarının bulunması eğitimin önemini daha da arttırmıştır. Rekabet üstünlüğünün sağlanması dikkate alındığında, teknolojik gelişmelere paralel olarak işgücünün nitelik sorununun çözümü önemini korumaya devam etmektedir (Çelebi, 2009: 33).

Kappelman ve Richards (1996)'a göre, kurumsal değişim sürecinde yapılacak işlemlerin başarısı için eğitim önemli bir yere sahiptir. Bu eğitim sonucunda, sadece bilgi ve anlama sağlanmakla kalınmayacak, aynı zamanda, duygusal ve davranışsal sonuçların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (26-29).

Çalışanlar eğitilecekler ancak bu yeterli olmayıp yöneticilerin de, çalışanları nasıl güçlendirecekleri, danışmanlık yapma ve güçlendirme ortamını nasıl sağlayacakları vb. konularda eğitilmeleri gerekli olmaktadır (Ala, 2010: 45).

Eğitim ve geliştirme yoluyla insana yapılan yatırım, sadece maliyetler açısından düşünülmemeli, bunun çok ötesinde yararlar sağlayacağı ve uzun dönemli bir bakış açısı getireceği de aşikârdır. Bu çalışmalar neticesinde, işle ilgili etkili eğitimin, işgücü devir oranını azalttığı, yetenek, ustalık ve yeterliliği çoğalttığı, verimlilik artışı ve bireysel güçlenme sağladığı gözlenmiştir (Çelebi, 2009: 32).

1.6.10 Açık İletişim Ortamının Sağlanması

Personel güçlendirmenin temel unsurlarından birisi olan açık bir iletişim ortamının sağlanması; işletmenin stratejisi, hedefleri, faaliyetleri, içinde bulunduğu şartlar vb. hususlarda bilgi sahibi olmaları, aynı zamanda bilgiye ulaşma olanaklarının sağlanmasında insan kaynakları açısından büyük önem taşımaktadır. İç

ve dış çevre hakkında gerekli bilgiye erişen insan kaynakları kendilerini güçlendirilmiş hissetmek suretiyle yaptıkları işin örgüt amaçlarına ne ölçüde katkı sağladığını öğrenmiş olacaktırlar (Atalay, Giderler, 2009: 24).

Bilginin bir güç olduğu gerçeği onun olmayışında çalışanların istenilen düzeye ulaşamayacağı gerçeğini ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle yöneticiler; çalışanlarının işletme hedef, amaç, plan ve yönetimlerini bildiğinden emin olmalıdır. İşletmede, amaç, plan v.b. konularda meydana gelen değişiklikler; çalışanlarla zamanında paylaşılmalıdır. Yöneticiler, yapacakları toplantılarla, işletme çalışanlarının her türlü değişiklikten haberdar olduğundan emin olmalıdır. Bu süreci destekleyici bir iletişim ortamı oluşturulduğu takdirde ancak personelin güçlendirilmesi sağlanabilecektir (Şenel, 2006: 59).

Çalışanlar bilgiye ulaşır onu kullanabildiğinde, kendilerini daha güçlü ve gelişmeye açık hissedecek, iletişim ile de örgütsel hedefler ve örgütün konumunu daha iyi anlayabileceklerdir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikası oluşturmaları gereklidir. Diğer yandan, etkin bir yönetimde iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Özetle, iletişimin örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturduğu söylenebilir (Tuğ, 2010: 34).

Ala (2010), “örgütlerin yaşayabilmesi, örgütlerin amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim politikasının oluşturulabilmesine bağlıdır. Öte yandan etkin bir yönetim, iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır” (46) der.

Çelebi (2009) ise bu konuda “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” (34-35) demektedir.

Sonuçta çalışanların, işletme amaç ve hedeflerini, plan ve yöntemlerini bildiğinden ve yapacağı periyodik toplantılarla, her türlü değişiklikten haberdar olduklarından emin olmaları gerekmektedir. Bu süreci destekleyici bir iletişim ortamı oluşturulursa ancak o zaman personelin güçlendirilmesi sağlanabilir. Amir pozisyonundaki yöneticiler, yaptıkları iş ve eylemlerle çalışanlara açık bir iletişim ortamı fırsatı sağlamalıdır. İnsan kaynakları ve yönetim kademeleri için düzenli işleyen bir bilgi iletim ağı kurulmalı ve etkili bir iletişim suretiyle güven veren bir örgüt ortamı sağlanmalıdır (Alkan, 2010: 19).

1.6.11 Performans Geri Bildirimi

Personel güçlendirmede yönetici, çalışanların performansını ölçmek amacıyla standartlar geliştirmek zorundadır. Yöneticilere, çalışanlarının başarılı oldukları işlerini övme ve başarısız olan işlerini düzeltme fırsatı vermek için performans üzerinde geribildirim yapılmalıdır. Böyle bir geri bildirim yapılırsa, çalışanların motivasyonu artar, çalışanlar da belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirebildikleri takdirde kendi kaderlerini kontrol edebileceklerini hissederler (Şenel, 2006: 60).

Gürsoy (2010)'a göre böyle “subjektif yargılardan, kişisel karalamalardan ve önyargılardan uzak sağlıklı bir performans geri-bildirimi çalışanı başarılarından dolayı gururlandırır, yeni başarıya motive eder. Başarısızlık durumunda ise bu durumdan çıkarması gereken dersleri çıkarmasını sağlar. Gelecekte benzer başarısızlıkların yaşanma riskini azaltır” (64).

Çalışanın performansı hususunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri bildirim yapan bir yöneticinin personel güçlendirmeye etki yapacağı söylenebilir (Ala, 2010: 46).

Bir işin yapılışı sürecindeki eksiklik ve fazlalıkları, bireysel veya takım olarak güçlü ve zayıf yanlarını öğrenmek suretiyle düzeltici ve geliştirici önlemler almak ve düzenlemeler gerçekleştirmek ancak geri besleme yoluyla yapılabilir. Güçlendirme çalışanların bilinç düzeyleriyle yakından ilgili olduğundan geri besleme, hem birey hem de takımların bilinçli olmalarına fayda sağlamaktadır (Aktaş, 2010: 73).

Ala (2010)'ya göre “olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tip geri bildirim vardır. Olumlu geri bildirim, performansın beklentiyi karşıladığını veya geçtiğini gösteren takdir, tanınma, övgü ve yüceltmedir. Olumsuz geri bildirim ise, performansın beklentileri karşılamadığını ortaya koyan, yergi, kınama, ikaz, ifade ve davranışlarıdır” (46).

1.6.12 Çalışma Şartlarında Esneklik

Allanazarov (2008), istihdamın sektörel yapısında meydana gelen değişikliklerin küreselleşen dünyada artan uluslararası rekabet sonucunda esnek çalışma adı verilen bir istihdam biçiminin ortaya çıktığını ve 1980 yıllardan sonra yaygınlaştığını ifade etmektedir. Ona göre, “işletmenin işgücü girdisinin düzeyini ve

zamanlamasını talebe göre değiştirme, ücret düzeyini verimliliğe ve ödeme gücüne göre ayarlama ve mevcut işçileri talepteki değişimlere göre farklı işlerde görevlendirme yetkisi olarak tanımlanan” (27) esneklik, çalışma yaşamında çok önemli değişimlere neden olmaktadır.

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlendiği şekilde değil, başka yöntemler kullanmak suretiyle ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Ala, 2010: 46).

İşyeri işletme maliyetlerinin (kira, ofis malzemeleri, ısınma, aydınlatma v.b.) düşürülmesi, nitelikli çalışan istihdamının sağlanması, çalışanların iş tatmininin ve verimliliğinin arttırılması gibi unsurlar esnek çalışmayı işletmeler açısından bakıldığında çekici hale dönüştürmektedir (Allanazarov, 2008: 27).

Örgütlerin gelişmiş teknolojileri kullanırken etkin olabilmeleri, ancak yapısal esneklikle mümkün olacaktır. Daha öncede söylendiği gibi çalışma esnekliği, işi önceden belirlendiği şekilde değil, başka yöntemler kullanmak suretiyle ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak tanımlanmaktaydı. Bu, alışanların açısından çalışma hayatı kalitesinin iyileştirilmesi, kararlarını kendileri verebilme yeteneklerinin artırılması anlamına gelecektir. Böylece, alışanların güçlendirilmesi sonucunda oluşacak esnek çalışma ortamıyla aşağıdaki imkânlar sağlanabilecektir (şenel, 2006: 60).

- İşten kendine boş zaman yaratabilmek,
- İşlerin günlük düzenini etkileyebilmek ve değiştirebilmek,
- Kendi yaptığı işi değiştirebilmek,
- Çalışma biriminden ayrılabilmek.

Güçlendirme alışmaları ile örgütsel ortamdaki katılığın esnek bir ortama dönüşmesi Tablo 1.3’te gösterilmektedir (Çelebi, 2009: 38).

Tablo 1.3: Kontrol ve güçlendirmenin örgütsel ortamda karşılaştırılması. (Cook, 1994: 10)

Yönetilen İşgücü	Güçlendirilmiş İşgücü
Denetim	Özgür Hareket
Hiyerarşi	Demokrasi
Babacı Yaklaşım (Paternalistic)	Girişimci (Entrepreneurial)
Katılık	Esneklik
İe Odaklı	Müşteri Odaklı

1.6.13 Kurumsal Kaynaklara Ulaşabilirlik

Kaynaklara ulaşmak, çalışanların güçlendirildiği ortamlarda vazgeçilemez bir koşuldur. Güçlendirilmiş çalışan, işinde anlam bulan, işinde seçme hakkı olan, işini etkileme gücüne sahip, yetkin bir çalışan demektir. Bilgiye erişme hakkına sahip olmayan bir çalışan için bu özelliklerden bahsedilemez. Bilgiye erişemeyen dolayısıyla kaynağa ulaşamayan çalışanın kendi kendini yönetmesi, sağlıklı karar vermesi ve işine yön vermesi zordur. Bilginin motivasyonel yönüde gözardı edilmemelidir. Şirket içinde veya dışında meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz gelişmelerden haberi olmayan bir çalışan, şirketin menfaatlerini kendi menfaatleri gibi benimseyip katkı sağlayamayacaktır. Spreitzer yaptığı ampirik çalışmalarında güçlendirilmenin bilgiye erişim ile ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur (Gürsoy, 2010: 63).

İşletmelerin çoğunda, üst yönetimdeki personel tarafından kaynaklara ulaşılabilirlik kontrol edilmektedir. Eğer personel güçlendirme başarılı bir şekilde uygulanırsa, bu kontroller kalkmış ve kaynaklar güçlendirilmiş personelin kontrolüne geçmiş olacaktır. Parasal fonlar, personeli desteklemeye yönelik kaynaklar veya uzman kişiler bu kaynaklara örnek olarak gösterilebilir (Şenel, 2006: 61).

Güçlendirilmiş olan çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapmalarına imkân sağlayacak olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın çalışana gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi, personel güçlendirme uygulamalarının başarısı için zorunlu olmaktadır (Ala, 2010: 47).

1.6.14 Takım Çalışması

Personel güçlendirme programlarının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için takımların örgütte oluşturulması bir zorunluluktur. Takımın oluşturulmasıyla üyeler birbirleriyle pozitif etkileşim içine girecektir. Bu nedenle insan kaynakları uzmanları eğer güçlendirilmiş bir iş çevresi oluşturmak istiyorlarsa mutlaka takım çalışması felsefesini benimsemelidirler (Ala, 2010: 47).

İş grubu veya takım, örgütün temel ünitesini oluşturmaktadır. Örgütün hedeflerini yerine getirmek için proje takımlarına ve gruplarına artan bir güven ve ihtiyaç bulunmaktadır. Takım çalışmasında esas, çalışanların yeteneklerinin geliştirilip, kendi faaliyetlerine yönelik kararları kendilerinin almaları ve kendi

hedeflerini kendilerinin tespit etmeleridir. Aynı zamanda işletmelerin stratejileri doğrultusunda bütün süreçlerinin belli bir amaç içinde yürütülmesi öngörülmektedir. (Alkan, 2010: 19).

İşletmelerde, personel güçlendirme için kişisel uygulamalardan vazgeçip takım çalışmasına yönelmenin ve oluşturulan takımların kendi kendilerini yönetmelerinin yöneticiler için önemi oldukça büyüktür. Tavistock Enstitüsünün yapmış olduğu araştırmalara göre, takım çalışması, insan kaynaklarının kendilerine güvenlerinin artmasını ve böylece görev ve sorumlulukların bireysel çalışmalara göre daha etkili bir şekilde yerine getirilmesini, bilgi akışının hızlanmasını, iş tatmininin artmasını, insan kaynaklarının becerilerini ilerletmesini ve böylelikle verimliliğin ve etkinliğin artmasını sağladığı belirlenmiştir (Atalay, Giderler, 2009: 27).

Bu nedenle yöneticiler tarafından personeli güçlendirmek için takımlar oluşturmalı, takımları kullanmalı ve bu takımların bireylerine örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar verilmelidir. Bunu yapan işletmeler, geleneksel yapılarını geniş fonksiyonel faaliyetlere uyum sağlama istikametinde değiştireceklerdir (Çelebi, 2009: 40).

Çelebi (2009)'ye göre “güçlendirme anlayışının temel dayanaklarından birisi olan takım kurma ve geliştirmenin kuruluş aşamaları” (40) aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

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

1.7 Personel Güçlendirmenin Yararları

Kurumsal etkinliğin, müşteri memnuniyetinin, hizmetin kalitesinin ve düşük bir maliyetle daha fazla kazanmak gibi bir takım yararları ulaşmak için personel güçlendirmenin doğru ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu şekilde kullanılan bir personel güçlendirmenin getirdiği yararlar, çalışanlara, yöneticilere ve örgüte olmak üzere üç başlık altında sıralanacaktır.

- Personel Güçlendirmenin Çalışanlara Sağladığı Yararlar:

Personel güçlendirme ile çalışanlar, örgüt amaçlarının dışında kendi amaçlarını oluşturur ve bu amaçları yerine getirmeye çalışırlar. Çalışanların, personel

güçlendirme ile kendilerine verilen yetki ve kararlara katılımı sayesinde kendi kendilerini kontrol etmeleri kolaylaşmaktadır (Ala, 2010: 48).

Personel güçlendirme ile birlikte, çalışanların yetkinlikleri artırılabacak, çalışanların işlerini daha hızlı ve daha etkin bir şekilde yapmaları sağlanacaktır. Yine çalışanlar çok yönlü beceriler kazanacaklarından ve kişisel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını ön planda tutacaklarından dolayı, örnek vermek gerekirse çalışma arkadaşlarından birinin olmaması durumunda onun boşluğunu doldurabileceklerdir (Dönmez, 2012: 34).

Ayrıca güçlendirmenin temel unsurlarından birisi olan eğitim ve geliştirme sürecinin uygulanmasıyla birlikte çalışanların eğitim ve refah seviyeleri artarak yaratıcılıkları ve yetenekleri gelişmiş olacaktır (Ala, 2010: 49).

- Personel Güçlendirmenin Yöneticilere Sağladığı Yararlar:

Yöneticiler, personel güçlendirme faaliyetleriyle, iş planlaması ve çalışanları geliştirme gibi stratejik faaliyetlere yönelme fırsatı bulacak ve bunun bir sonucu olarak yönetsel verimlilik artacaktır. Yine yöneticinin örgütsel gücü paylaşması ve personeli güçlendirmesi sonucunda, kendi gücünde azalma değil bir artış yaşanacaktır. Dolayısıyla herkesin daha iyi iş yaptığı bir işletmede çalışan yöneticinin de başarısı artmış olacaktır. Aynı zamanda çalışanların bilgilerini artırmak ve onların ürettikleri projeleri incelemek, yöneticilerin gelişimine katkı sağlayacaktır (Ala, 2010: 49).

Personel güçlendirme ile yetkilerini çalışanlarına devreden yöneticiler sayesinde personel daha fazla sorumluluk alarak, daha iyi öğrenmiş olacak ve böylece öğrenen organizasyon olma yolundaki adımların atılması sağlanmış olacaktır (Aktaş, 2010: 55).

Yapılacak personel güçlendirme ile yöneticinin ve personelin takım ruhuyla beraber çalışması sonucunda işbirliği artacak, çalışma arkadaşlarıyla bireysel ilişkilerinin gelişmesi sağlanacak, katılım ve önem duygularının yükselmesiyle personelin tatmini de artacaktır. Böylece işiyle ilgili kararlar vermeyi öğrenmiş olan çalışanlar, bireysel büyüme ve gelişmeyi de öğrenmiş olacaklardır (Go vd., 1996: 62)

Personel güçlendirme faaliyetleri ile örgüt yönetimleri yetki devrini artıracak, böylece yönetimin verimliliği açısından artı kalan zamanlarını daha önemli konulara ayırabileceklerdir (Dönmez, 2012: 35).

- Personel Güçlendirmenin Örgütlere Sağladığı Yararlar:

Çalışanların kararlara katılımının sağlanarak daha çok motive olmaları sonucunda becerilerini ön plana çıkarmak suretiyle işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunmaları, personel güçlendirme uygulamasındaki en önemli kazançlardan birisidir. Bu uygulamaların uygulandığı bir örgütte çalışanın esnekliği artarak daha hızlı ve etkin kararlar alınması sağlanır. Bu durumda iç ve dış müşteri tatmini artacak, bilgi teknolojisinden daha iyi yararlanılması mümkün olacaktır (Ala, 2010: 48).

Güçlendirme aynı zamanda kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü çalışanların örgütle kaynaşmasını ve örgütü benimsemelerini sağlamaktadır. Personel güçlendirme ile yavaş işleyen, komuta düzenine dayalı biçimsel bürokratik yapıları demokratikleştirecek, yine yabancılaşmayı önleyerek kişilerin gereksinimleri ile örgütün amaçlarını bütünleştirebileceklerdir (Aktaş, 2010: 55).

Personel güçlendirme psikolojik yönden daha tatmin edici bir çevre oluşturmada faydalı olacak, kalite ve sayısal açıdan daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilecektir. Böylece verimliliğin artması da sağlanacaktır (Akçakaya, 2010: 158).

Bütün bu yararların yanı sıra aynı zamanda maliyet tasarrufu da sağlanacaktır. Personel güçlendirme ile örgütlerde verim artışı, maliyet düşüşü ve karar verme sürecinde oluşacak kısalma sayesinde, hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlama imkânı elde edilecektir. Böyle bir çağdaş yönetimde, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir faaliyet olmaktan çıkarak alt düzeyde çalışanların da katılımıyla homojen bir görünüme kavuşacaktır. Özellikle son dönemlerde kendi kendini yöneten takımlar, çalışanları güçlendirmenin merkez noktası haline gelmiştir. Bunun sonucunda bu tür takımlar bir sürecin tamamı, ya da bir ürünün bütünü üzerinde sorumlu olmuşlardır (Aktaş, 2010: 54).

1.8 Personel Güçlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Yönetimsel uygulamaların hemen hepsinde olduğu gibi personel güçlendirme sürecinde de değişik problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problemler kurumun yapısından, yöneticilerden veya çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Bu problemlerin en kısa zamanda tespit edilerek, güçlendirme uygulamalarının başarısını

engellemesinin önüne geçilmelidir. Bu tür problemlere en kısa zamanda çözüm üretme görevi de şüphesiz yöneticilere düşmektedir (Çöl, 2004: 41).

Alkan (2010), “kamu yönetiminin temel değerleri ve anayasal düzenlemeler ile birlikte uygun organizasyonel ve kurumsal düzenlemelerin yapılması, yönetimin ve dolayısıyla kamu personelinin daha etkin işlemesi ve çalışması bakımından önem taşır.” demektedir. Yine “kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanması bakımından düşünüldüğünde, hizmeti gören olarak personel yönetiminde yeni standartların belirlenmesi gerektiğini”, bu şekilde yapılan ve şartlara uyum sağlayabilen yönetim yaklaşımı ve uygulamaların benimsenmesi sonucunda bunun “iyi yönetimi oluşturacağını, Türkiye’de devlet organlarının personel yönetiminde etkin ve verimli uygulamaları bulmaları gerektiğini” (60) söylemektedir.

Personel güçlendirme sürecinde aşılması gereken problemlerin biriside yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirme konusundaki kararsız ve bazen de olumsuz tutum sergilemeleridir. Başka bir problem ise yöneticilerin komuta ve kontrol eden yaklaşımlarından uzaklaşıp koçluk yapan kişiler olmasından kaynaklanmaktadır. Belkide bu kolay olmayacak bir rol değişimi olabilir, fakat denenmesi gerekmektedir (Çelebi, 2009: 66).

Personel güçlendirmenin önündeki engellerden biriside yetkilerini astlarla paylaşmaktan dolayı, işlerinin kontrolünü kaybedeceklerine, saygınlıklarını yitireceklerine inanan, işlerini kaybedecekleri korkusuna kapılan yöneticilerin isteksizliğidir. Zaten yöneticiler karar verme yetkilerinden vazgeçip bu yetkileri devretmek konusunda isteksiz olurlarsa personel güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilmesine imkân yoktur. Bu nedenle yöneticilerin, personel güçlendirmenin yararları konusunda ikna edilmeleri gerekmektedir (Akın, 2010: 225-226).

Seçgin (2007), yöneticilerin “güç kaybı ya da mevkiine tehdit olarak gören” anlayışlarının altında yatan gerçeğin yapılan anket ve araştırmalar sonucunda “yöneticilerin yetki devri ve personelin güçlendirilmesinden gizliden gizliye bir endişe ve korku duyduğunu ortaya koyduğunu” anlatmış ve başlıca sebepleri aşağıya sıralamıştır (32-33).

- Kendi güç ve otoritesinden kaybetme korkusu,
- Astlarına olan güvensizlik,
- İletişim azlığı,
- Kendim en iyisini yaparım anlayışı,

- Çalışanların birçok hata yapabileceği kaygısı,
- Çalışanlardan eleştiri alma kaygısı,
- Zaman bulamama bahanesi,
- Güçlendirmenin zamanla yöneticinin makam ve mevkiine bir tehdit oluşturabileceği endişesi.

Personel güçlendirilmesi ile ilgili uygulamalar esnasında karşılaşılan problemler yöneticileri ve çalışanları yıldırmamalı, bu problemleri çözmenin daha kolay yolları bulunmalı veya farklı uygulamalara gidilerek çözüme ulaşılması gereklidir (Çelebi, 2009: 66).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL BAĞLILIK

Kurumsal bağlılık kavramına ilişkin birçok araştırma yapıldığı bilinmektedir. İlk önce Porter, Steers, Mowday ve arkadaşları tarafından ifade edilen ve bu dönemden itibaren literatüre örgütsel bağlılık olarak geçen bu kavram kurumsal bağlılıkla eşdeğer anlamda kullanılmaktadır.

Kurumsal bağlılık; kavramı, tanımı, önemi, benzer kavramlarla olan ilişkisi, bağlılık türleri, bağlılığı etkileyen faktörler, bağlılığın sonuçları ve personel güçlendirme ile ilişkisi başlıkları altında incelenecektir.

Belkide kurumsal bağlılığı Perçin (2008)'in araştırmasında yer verdiği Sony'nin Başkanı Morita'nın "en iyi Japon şirketlerinin başarılarının arkasında gizli bir formül ya da öge yoktur. Hiçbir teori, plan ya da devlet politikası bir işi başarıya götürmez; bunu ancak insanlar gerçekleştirebilir" demesi ve yine "bir Japon yöneticinin en önemli görevi, elemanlarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirmek, şirkette aile bağlarına benzer bağlar kurmak, yönetici ile astların aynı kaderi paylaştığını hissettirmektir" sözlerini söylemesi en iyi bir şekilde anlatmaktadır (40).

Sevinç ve Şahin (2012)'e göre "örgütsel bağlılığın hem kurumlar hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Çalışanlar arasında yüksek oranda örgütsel bağlılığa ulaşmak kurumların öncelikli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır" (267).

Öte yandan kurumsal bağlılık ile kurumun başarısındaki ilişkiler birçok akademisyen tarafından incelenmiş ve önemli etkileri olduğu değerlendirilmiştir. Kurumsal performans ile duygusal bağlılık arasında özellikle bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Allen ve Grisafe, 2001: 211-212).

Örgütsel bağlılığın ne kadar önemli olduğu ve tartışılmaz bir biçimde literatürdeki yerini almasına rağmen örgütsel bağlılığın ne şekilde oluşturulacağına dair tartışmalar günümüzde de devam etmektedir. Yetenekli bireyleri örgüte katmak

ve örgütte devamlılıklarını sağlamak ne kadar önemli ise bu konuda başarının ne şekilde sağlanacağı da iyi algılanması ve üzerinde çalışılması gereken bir durumdur. Çözüm sürecine ulaşmak ise örgütsel bağlılığın kavramsal ve kurumsal olarak iyi bir şekilde anlaşılması ve örgütsel bağlılığa sebep olabilecek problemlerin iyi bir şekilde algılanması ile mümkün kılınabilecektir (Bakan, 2011: 2).

2.1 Kurumsal Bağlılık Kavramı

Çöl (2004) “bir kavram ve anlayış biçimi” olarak ele aldığı bağlılığı, toplum duygusunun olduğu her yerde var olan, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olarak ele almış, “kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadâkati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadâkat, sadık olma durumudur” şeklinde değerlendirmiştir. Bu kapsamda bağlılığı “bir kişiye, bir düşünceye ya da bir kuruma karşı gösterilen ve yerine getirilmek zorunda olunan bir yükümlülük” olarak kavramsallaştırmıştır (54).

Dağdemir (2008) ise kurumsal bağlılığı bir davranış olarak ele almış ve aşağıdaki şekilde ifade etmiştir (23).

- Belli bir kurumun üyesi olmaya ve üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir arzu,
- Kurum adına yüksek seviyede çaba harcamaya yönelik gönüllülük,
- Kurumun hedef ve değerlerine kesin bir inanç ve bunların kabulü.

Örgütsel bağlılık, sadâkatle aynı anlamı taşıyor gibi görülse de ona göre daha kapsamlı ve daha güçlü bir duygudur. Çalışanın, şirket çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurum için fazladan gayret göstermeye hazır olması ve kurumda kalmaya istekli olması biçiminde ifade edilebilir (Erdoğan, 2006: 70). Yani çalışanın psikolojik açıdan işyerine bağlanmasını ifade eden bu bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve onun için gayret gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık bu şekilde değerlendirildiğinde, çalışanların verimliliklerini ve işten ayrılma düşüncelerini etkileyen önemli bir unsur olarak görülecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

Kurumuna karşı bağlılık gösteren bir çalışan, kurumuyla arasındaki ilişki, ne şekilde gelişirse gelişsin orada kalan, işyerine düzenli gelen, günün tümünü çalışarak geçiren, şirketin varlığını koruyan ve şirketin hedeflerini paylaşan birisi olarak

tanımlanacaktır. Ancak çalışanın, kuruma bağlılık gösterebilmesi için; kurumdaki uygulamaların, değerler hiyerarşisinin ve örgüt kültürünün, bireyin bakış açısıyla uyumlu olması gerekliliği vardır (Yenihan, 2010: 35).

2.2 Kurumsal Bağlılığın Tanımı

Çalışanların, çalışmış oldukları kuruma olan bağlılıkları ile ilgili bir davranış ve kurumda çalışan katılımcıların onun sürekli başarısı ve iyiliğine olan ilgilerini ifade ettikleri devamlı süreci anlatmaktadır (Dağdemir, 2008: 22-23).

Kurumsal bağlılık ile ilgili yapılan literatür taramalarına bakıldığında birbirinden farklı birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlar üzerinde tam bir fikir birliğine varılmamasının nedenleri incelendiğinde, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi değişik disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarından kaynaklanmaktadır (İşçimen, 2012: 21).

Yine İşçimen (2012) örgütsel bağlılığın farklı akademisyenler tarafından yapılan tanımını ele almış ve çalışmasında tablo 2.1'deki gibi göstermiştir (21-22).

Tablo 2.1: Örgütsel bağlılık tanımları. (İşçimen, 2012: 21-22)

Becker	1960	Kişinin, yan fayda sağlaması ve bunu tutarlı faaliyetlerle bütünleşmesi
Grusky	1966	Bireyin örgüte olan bağının gücü
Lauer	1968	Personelin örgüt çıkarı için daha fazla çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi
Rietzer & Trice	1969	Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgu
Schneider & Nygren	1970	Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci
Kiesler	1971	Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli başlı davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koyması
Sheldon	1971	Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler
Hrebiniak & Alutto	1972	Bireylerin örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi
Buchanan	1974	Kişinin örgütle özdeşleşmesi, işini benimsemesi ve sadakatini sunması, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması
Ergun	1975	Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük

Steers	1977	Örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile gibi hissetmesi
Wiener	1982	Örgütsel amaçlarına uygun bir biçimde davranabilmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı
M Porter & Steers	1982	Bireyin belirli bir örgütle bütünleşmesi için gerekli göreceli güç
Marrow	1983	İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi
Fukami & Larson	1984	Sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılık
Reichers	1985	Örgütü oluşturan çoklu öğelerin (üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve / veya toplum) amaçlarıyla özdeşleşme süreci
O'Reilly & Chatm.	1986	Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarılma derecesi
Schwenk	1986	Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği
DeCotiis, Summers	1987	Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması
Geartner, Nollen	1989	Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygı duymadan bütünleşmesi
Beckr vd.	1996	İşgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması
Meyer & Allen	1996	Personelin örgütle ilişkisini şekillendiren ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış
Balay	2000	Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle bütünleşmesi
Bayram	2005	Personelin örgütte kalmak istemesi, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, personelin örgüte karşı olan sadâkat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi

Yukarıdaki birçok tanımdan anlaşılacağı üzere, kurumsal bağlılık, “çalışanın herhangi bir zorlama olmadan, kendisini içinde bulunduğu kurumun bir parçası biçiminde hissetmesi, kuruma sadık kalarak kurumun çıkarını gözetmesi, aynı zamanda bireysel amaçlarını da göz ardı etmeden kurumsal amaçlara ulaşma yolunda bütün çaba ve becerilerini arzulu bir biçimde ortaya koymaktır” şeklinde ifade edilebilir (Gürül, 2013: 27).

2.3 Kurumsal Bağlılığın Önemi

Kuruma olan bağlılık, modern yönetim kavramları arasında önemli yer tutmakta olup çalışanın sadâkati, çalışanın o kuruma üyeliğini uzun süre devam

ettirme sürecini ifade eder. Kurum sadâkati kültürel değerlerle, kurumsal bağlılık ise iş ve başarıyla yakından ilişki içerisindedir. Aynı zamanda kuruma olan bağlılık ile çalışanın o kuruma olan üyeliğini sürdürme isteği doğru orantılıdır (Erdoğan, 2006: 70).

Kurumların yaşaması, çalışanların kurumdan ayrılmamalarıyla ilişkilidir. Çalışanların kuruma bağlılığı arttığı ölçüde kurum güçlenecektir. Kurum, yaşamını devam ettirmek için çalışanların kurumdan ayrılmasını önlemeye çalışmakta bunu yaparken de, ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi olanaklarını kullanmaktadır (Yenihan, 2010: 40).

Kurumsal bağlılık ele alınırken yalnızca çalışanın kuruma bağlılığı olarak düşünülmemelidir. Çünkü çalışan bu özveri ile kurumu daha ileriye götürme gayreti içerisinde bulunuyorken kurumun da çalışana sorumluluklarını yerine getirmesi gereklidir. Kurumsal bağlılık karşılıklı yani çift taraflı olmalıdır (Dağdemir, 2008: 24).

İşletmelerin mevcut kaynaklarını verimli bir şekilde kullanamamaları önemli sorunlardan birisidir. Bu nedenle işletmeler, çalışanların devir oranından meydana gelen yüksek maliyetleri asgari düzeye indirmek ve devamlılığını sağlamak için onların işletmelerine olan bağlılıklarını arttırma yollarını ararlar. Çünkü işletmesine bağlı olan çalışanların daha verimli oldukları ve işletmelerinin hedeflerine ulaşması için ellerinden gelen gayreti göstereceklerine inanılmaktadır. Kurumsal bağlılığın düşük olmasının, işe geç gelme, daha az performans gösterme, istifa etme gibi hem ferdi hem de kurumsal negatif sonuçlarının olacağı da düşünülmelidir (Mammadova, 2013: 53).

Örgüte bağlı çalışan, onun zor zamanlarında da yanında olan, işine düzenli giden, gün boyu çalışan, örgütün varlığını korumaya yönelik gayret sarfeden ve örgüt hedeflerini paylaşan çalışan demektir. Bu perspektiften bakıldığında, örgüte bağlı işgücüne sahip olmak oldukça avantajlı görülecektir (Tuğ, 2010: 51).

Aynı zamanda kurumsal bağlılığın azalması, iş yerine gelmeme, iş ile ilgili memnuniyetsizlik ve belki de hırsızlık gibi durumların ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Ayrıca kurumsal bağlılık, çalışan devir hızı, motivasyon, iş doyumunu ve verimlilik ile ilgili faktörleri yönetmek açısından da çok önem taşımaktadır (Mammadova, 2013: 54).

Sonuç olarak örgütlerin, faaliyetlerine devam edebilmek ve örgüt içi huzuru sağlamak için çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik gerekli adımları atması

gerekmektedir. Normal şartlarda bile istekleri yeterince karşılanmayan çalışanların beklentiye girmeleri, onların bağlılığını azaltıp, stres ve tükenmişliğe yol açabilecektir (Gündoğan, 2009: 8).

2.4 Kurumsal Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Kurumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için ona benzer kavramlarla olan ilişkisinin açıklanması konumuz açısından yararlıdır. Aşağıda ayrı konu başlıkları ile ele alacağımız bu kavramların zaman zaman benzerlik gösterip aynı anlamda kullanıldığı görülecektir. Ancak bu açıklamaların benzer olsa da aynı anlamı taşımadığı ortaya çıkacaktır. Bu benzer olan mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadâkat ve itâat kavramları sırasıyla aşağıda incelenecektir.

2.4.1 Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, kişilerin sahip olduğu beceri ve uzmanlıkla paralel, mesleğinin hayatındaki yeri ve önemini anlaması ile ilişkilidir. Daha net bir anlatımla mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak için yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılaması şeklinde ifade edilebilir (Çelebi, 2009: 83).

Çalışanların yaptıkları işlere odaklanmaları ile yapılan işin niteliğinin artırılması yönünden örgütsel bağlılık gibi mesleğe bağlılıkta oldukça önemlidir. Mesleğin sevilerek yapılması sonucunda, kaliteli mal veya hizmet üretilecek ve yüksek verimlilik ile yüksek performans ortaya çıkacaktır (Allanazarov, 2008: 75).

Örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde iki farklı görüş ağırlık kazanmaktadır. Birinci görüşe göre mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılığın zıt kavramlar olduğu, ikinci görüşe göre ise birincinin tersine bireyin aynı anda hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık duyabileceğine vurgu yapıldığı düşünülebilir (Özcan, 2008: 13).

Örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılığın karşılaştırılması kapsamında, genel anlamda bu iki kavramın birbirinin karşıtı olduğu görüşü ağır basmaktadır. Bu karşıtlık, örgütsel bağlılığın örgüte yönelik, mesleğe bağlılığın ise daha çok çalışana yönelik niteliklerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca mesleğe bağlılık,

çalışanın bizzat kendi memnuniyetini daha yoğun bir şekilde içerdiğinden, bu şekildeki bağlılığa yönelik ayrıcalıklı davranışlar sergilenmesinde olasılıklar arasındadır (Gündoğan, 2009: 11).

Diğer görüşe göre örgütsel bağlılık mesleğe bağlılığın öncülleri arasında yer almaktadır ve aralarında bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü bu görüşe göre örgüte daha fazla bağlı ve iş tatmini yüksek olan çalışanlar mesleklerine de daha fazla bağlı olacaklardır. Böylelikle çalışanlar, mesleki hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlayan bir örgütte daha yüksek düzeyde mesleğe bağlılık ortaya koyabileceklerdir (Mujka, 2011: 50).

Çelebi (2009) ise mesleğe bağlılığı “işe 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” (82) şeklinde tanımlayarak işe bağlılıkla arasındaki farkı ortaya koymuştur.

2.4.2 İşe Bağlılık

Son dönemde kurumda çalışan bireylerin davranışlarını anlamak için yapılan çalışmalara bakıldığında, işe bağlılık konusunun büyük ilgi görmeye başladığı görülecektir. Özellikle işe uygun nitelikteki kişilerin istihdam edilmesi, bu kişilerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerini etkilediği, bunun ise örgütsel verimlilik açısından önem arz ettiği görülmektedir (Gündoğan, 2009: 14).

Çalışanda işe bağlılık; bireyde temel bazı kişilik özelliklerinin olmasıyla ortaya çıkan bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çalışan kişinin, kendi işini en üst seviyede yaparak artı değer üretmesini, başkalarının işlerine katkı sağlamasını ve daha fazla sorumluluk alması düşüncesi içinde olmasını öngörmektedir. Yine işe bağlılık, çalışanın güvenilir olması, işbirlikçi olması, iletişime açık empatik iletişim dili kullanması ve şirkete kendini adanması vb. bazı temel kişilik özelliklerinin üstünde oluşmaktadır. Bu nedenle de; o kurumun verimliliği, işe bağlılığı maksimum olan ve kendini çalıştığı kuruma adanmış bireylerin varlığı ile doğru orantılı olacaktır (Çelebi, 2009: 82).

Küçük (2012), işe bağlılık gösteren kişilerin, bazı özellikler gösterdiğini, bu özellikler sayesinde çalışanların işe bağlılıklarının söz konusu olabileceğini ifade

etmiş (55), Gündoğan (2009)'da yaptığı çalışma sonucunda aynı görüşü paylaşarak işe bağlılığın işe olan yansımalarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır (15).

- İşe etkin katılım,
- İşi, yaşamının merkezi olarak görme,
- İşi, özsaygısının temeli olarak algılama,
- Kendini iş performansı ile tanımlama.

Tuğ (2010) ise işe bağlılık kavramını, “işgörenin işiyle yaşadığı psikolojik özdeşiminin bilişsel düzeydeki yansıması” ve “işgörenin işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü” şeklinde tanımlamıştır. Yine “işle ilgili konuların bireyin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, işi ile iç içe yaşaması, işi için harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutarak daha fazla çalışması, işe bağlılığın önemli göstergeleridir” (52-53) demiştir.

2.4.3 Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Kurumsal bağlılık duygusu yüksek olan kişiler arkadaşlık bağlarına ve onlarla samimi ilişkilere çok önem verirler. Arkadaşlarıyla birlikte olmayı, bir şeyleri paylaşmayı ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı, geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaya tercih ederler. Onlara göre bu şekilde örgütten ayrılmak bağlılık duydukları arkadaşlarından da ayrılmak anlamına geleceğinden örgütten kopmaları zor olacaktır (Çöl, 2004: 52).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duyması demektir. Bu durumdaki bir bağlılık kimi zaman kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabileceği gibi kimi zamanda bir takım faydalar elde etmek için bir araç olarak kullanılmaktadır (Mujka, 2011: 51).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık ile kurumsal bağlılık kavramını ilişkilendirirken çalışanların kendilerini bir takım olarak görüp görmediklerini bilmek bağlılığı daha kolay açıklayacaktır. Takım ruhunun oluşturulması, işbirliği tutumunun gelişerek örgütsel bağlılık kazandırılması için başvurulan yöntemlerden birisidir (Çelebi, 2009: 88).

Bireyin çalışma arkadaşlarına bağlılık göstermesi bireysel ve örgütsel bir takım sonuçları doğuracaktır. Bireysel olarak, çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işle ilgili problemlerini yenmelerine yardımcı olacaktır. Bu bilinci taşıyan

çalışanlar birbirlerine daha fazla yardımcı olacak ve dayanışma duygusunun korunmasına hizmet edeceklerdir. Arkadaş bağlılığının, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceği, bununda sosyal katılım ve dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ile gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlayacağı iddia edilmektedir (Gündoğan, 2009: 12).

Çelebi (2009), çalışma ortamında sürekli birlikte olan personelin birbirleri ile ilgili ilişkileri ortaya koyarken “iş arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir” şeklinde tanımlamış ve bireyin “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” (88) demektedir.

2.4.4 Sadâkat ve İtâat

Sadakat, kurum dışındaki kişilere karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz şartlar altında bile kuruma bağlı kalma anlamını ifade etmektedir. Öte yandan, çalışanların kurumda oluşan amaç ve hedef ile ideallerine istekli ve tam bağlılığı demektir. Ancak örgütsel sadâkat kavramı bireyin çıkarlarının tersine bağlı bulunduğu kurumun çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren kurum üyeliğine ait üye davranışlarını tanımlamaktadır. Kurumsal sadâkat aynı şekilde kurumsal bağlılıkta olduğu gibi örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusu demektir. Bu duygu çalışanın kurumuna karşı olan hislerinin yüksek düzeyde olmasını sağlayacak ve bu da kendisini kurumda sürekli bulunma isteği ile gösterecektir (Tuğ, 2010: 56-57).

Çöl (2004)’e göre her iki kavramda örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi ile ilgilidir. O “ancak her iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütsel sadâkat, kültürel değerlere dayanırken, örgütsel bağlılık işe ve başarıya dayanmaktadır” (53) demektedir ve örgütsel sadâkatın uzun süreli bir bağlılığın sonucu olduğunu ifade etmektedir.

Sadâkat, örgüte bağlılıkla aynı paralelde örgüte yönelik bir aidiyet duygusu demektir. Bu aidiyet duygusu, bireyin kurumuna yönelik duyduğu yüksek ve olumlu hisleri ve kurumda sürekli bulunma arzusu ile kendisini göstermektedir denilebilir (Gündoğan, 2009: 13).

Bülbül (2007) çalışmasında “Kang ve arkadaşlarına göre örgütsel sadâkat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir” demekte, ayrıca yine “işgörenin üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak maksadıyla örgüt hakkında pozitif söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çalışmayı içermektedir” (9) söylemini kullanmakta ve örgüt çıkarlarının ön planda olduğunu anlatmaktadır.

İtâat’ın kelime anlamı, verilen emre uymak, emredilene yapmak ya da yapmamak demektir. Bu yüzden örgüt içinde oluşacak otorite, çalışanların verilen emirleri yerine getirmesi ve onların örgütsel bağlılığı ile doğrudan ilişki içerisindedir (Çelebi, 2009: 90).

İtâat, kaynağını bireylerin dışından aldığı, tartışılmaz bir otorite tarafından verilen görev duygusu olup tek taraflı bir emre dayalı kavramdır. Çalışanlar, verilen emirlere uymamaları durumunda maruz kalacakları yaptırımlardan çekindikleri için itâat gösterirler. Oysa örgütsel bağlılık, dış kaynaklı değil, tersine içsel bir görev duygusu demektir. Burada bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilecek emirlere değil, kişinin inanç, değer ve yargılarına dayanır. Bağlılık içsel olduğu için de, dışarıdan gelen emirlerle oluşturulması mümkün olmamaktadır (Gündoğan, 2009: 13).

Çoğu insan itâatkarlığı bağlılık davranışlarından biri olarak görebilir. Fakat bağlılık itâatkarlığın kapsamı içerisinde görülemez. Çöl (2004) buna örnek vermiş “bir mahkum itâatkar olabilir, fakat buradan onun hapisaneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz” (54) demiştir. Ayrıca bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacakları fiillerin önemli ölçüde farklılık gösterdiğini, bağlılık olmaksızın gösterilen itâatin örgütün ilerlemesinde yetersiz kalacağını, sonuçta itâat olmaksızın duyulan bağlılığın anarşi getireceğini söylemiştir.

2.5 Kurumsal Bağlılık Türleri

Yapılan literatür taramasında bağlılık türleri ile ilgili iki görüş ön plana çıkar. Bunlardan birincisi; Porter, Steers, Mowday ve Boulian’ın bağlılığı davranışsal bir durum olarak ele aldığı çalışmalarını kapsar ve çalışanın belirli bir organizasyonla özdeşleşmesi ve katılmasının gücü olarak ifade edilir. İkinci görüşe göre ise, insanın geçmişteki yatırımlarıyla belirli bir eyleme kilitlemesi, eylem sona erdiğinde bu

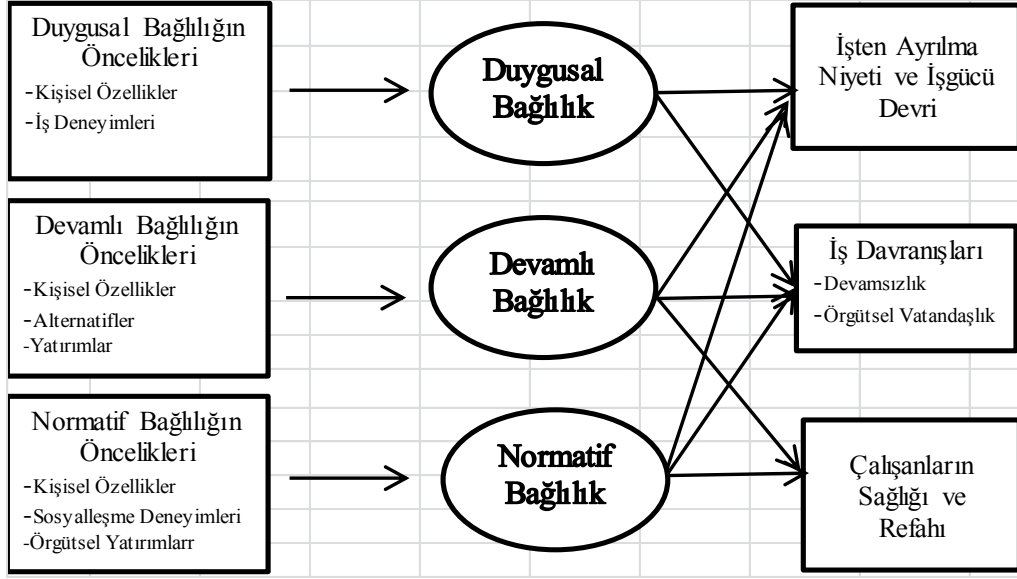
yatırımları kaybedeceği ve ayrılmanın maliyetleri nedeniyle bir organizasyonda kalma eğilimi olarak görülmektedir (Gümüştekin, Emet, 2003: 17).

Dağdemir (2008)'e göre kuruma bağlılık kavramının işletme açısından önemini, etki derecesini ve kapsamını belirlemek üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Ancak ona göre “Meyer-Allen’in üç ögeli kuruma ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde çalışma yapılan ölçektir. Geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile kuruma bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır” ve ayrıca “Meyer ve Allen’in ölçeği her bir bağlılık bileşenini iş davranışı, işte kalma gibi spesifik bir iş sonucuna” (24) bağlamaktadır.

Duygusal, devamlı ve normatif olarak adlandırılan bu yaklaşımlardaki ortak görüş, “a” çalışanın kurumla olan ilişkisini tanımlayan, “b” kurum üyeliğine devam etme ya da etmeme kararlarını içeren psikolojik bir durum olması gerçeğidir. Bu iki unsur haricinde psikolojik niteliğinde bu üç yapının tamamen birbirinden farklı olduğu görülecektir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar kendileri istediği için, güçlü bir devam bağlılığına sahip çalışanlar ihtiyaç hissettikleri için, güçlü bir normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise gereklilik olarak algıladıkları için kurumda kalırlar (Eğilmezkol, 2011: 49).

Gürbüz vd. (2013)'ne göre bu alanda özellikle Allen ve Meyer'in tutumsal bağlılık konusundaki çalışmaları ön plana çıkmıştır. “Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel hedeflere ve değerlere inanması, onları kabul etmesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlar” (791) şeklinde ifade etmiştir. Duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutta ele alınmıştır.

Çalışmamızdaki değineceğimiz bağlılık türleri Allen & Meyer modeli olup şekil 2.1’de belirtildiği gibi daha teferruatlı incelenecektir.



Şekil 2.1: Allen & Meyer modeli. (İşçimen, 2012: 31)

2.5.1 Duygusal Bağlılık

Kanter, Buchanan ve Porter, örgütsel bağlılığı duygusal açıdan değerlendiren yazarlar olarak öne çıkmaktadırlar. Çalışan ve çalıştığı işle ilgili faktörlere bağlı, çalışanın örgütsel amaçlarını desteklemeye yönelik hareket etmesini sağlayan tutumsal bir olgudan oluşur. Bağlılık atfının sonucundan kaynaklanan tavırlar ve tutumlara odaklanmaktadır. Bu tutumlara dayalı bir yaklaşım tarzı, duygular tarafından yönetilen, bireysel bir davranış şeklindedir. Ayrıca bireyin örgüt kurduğu hissi bağlar ve yaşamış olduğu iş tecrübelerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir (Okan, 2009, 65-66).

Çalışanların kurum ile özdeşleşmelerini, kurumun üyesi olmaktan memnuniyet duyduklarını ve kuruma güçlü şekilde bağlı olduklarını bildiren duygusal bir yönelmeyi anlatmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kendi istekleriyle kurumda kalmaktadırlar ve kurumun menfaatleri için daha çok gayret göstermeye istek duymaktadırlar. Bu nedenle duygusal bağlılık, kurumlarda gerçekleşmesi en çok istenilen bağlılık türü olmaktadır (Özbek, 2008: 48).

Doğan ve Kılıç (2007) duygusal bağlılığı, çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak ifade etmiştir. Diğer bir ifadeyle ise çalışanın kurumla bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücü olarak tanımlanmıştır (40).

Duygusal bağıllık, çalışanın kendisini kurumun bir parçası olarak gördüğü bir bağıllık türüdür. Bu bağıllıkta çalışan için kurumu oldukça önemlidir. Dolayısıyla, çalışanın kuruma güçlü bir şekilde bağıllığının varlığı o bireyin kendi isteği ile kurumda kalması anlamına gelir. Bireyler kendini kuruma adanmış ve sadık çalışan konumundadır. Yine istekli bir şekilde fazladan sorumluluk alabilirler (Dağdemir, 2008: 22-23).

Yurt (2012)'a göre "Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağıllıklarını etkileyen faktörler" (45-46) aşağıdaki başlıklar altında sıralanmıştır.

İşin cazibesi: Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,

Rol açıklığı: Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,

Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,

Amaç Güçlüğü: İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,

Önerilere Açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenden gelen fikirleri dikkate alması,

İşgörendenler Arasında Uyum: Örgütteki işgörendenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,

Örgütsel güvenirlilik: İşgörendenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,

Eşitlik: Örgütteki işgörendenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,

Bireye Önem: İşgörenden tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,

Geri Besleme: İşgörendenlere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,

Katılım: İşgörendenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Çalışanın örgüte bağıllık çeşitleri içerisinde belki de en önemlisi duygusal bağıllıktır. Çünkü bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların kesişmesi olarak düşünülen önemli bir noktadır. Bundan dolayı örgütler, duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanların sayısını her zaman artırmak istemektedirler. Duygusal bağıllığa sahip bireyler ise işlerine ve örgütlerine karşı daha fazla sorumluluk hissederler (Gürül, 2013: 58-59).

Bakan (2011), “örgüte gerek özdeşleşme gerekse ahlâki veya duygusal anlamda bağlılık duyan bireylerin diğer çalışanlara oranla daha yüksek performans gösterecekleri görüşü savunulmaktadır” demektedir ve birçok akademisyenin bu görüşü savunduğunu söylemektedir (217).

2.5.2 Devamlı Bağlılık

Dağdemir (2008), “devam bağlılığı daha çok çalışanların iş değiştirme konusunda alternatiflerinin olmadığını düşüncelerinden kaynaklanır. Bireyin, çalıştığı kurumda yaptığı yatırımları arttıkça daha fazla kurumda kalma zorunluluğu hisseder” diğer bir tanımla “bireyin kurumu terk etmesi durumunda kaybedeceklerini düşünerek kuruma bağlılığını sürdürmesi durumudur” (26) demektedir.

Kanter ise devam bağlılığının bilişsel bir oluşum olduğunu ifade etmiştir. Çünkü birey, kurumdaki varlığının devamlılığına, kazanacağı menfaatler ve ayrılmanın getireceği maliyetler karşısında mantıklı bir düşünce süreci sonunda işten ayrılıp ayrılmamaya karar verecektir. Bireyler, buldukları kurumda çalışmaya, duygularının aksine tamamen menfaatçi bir yaklaşımla devam etmek isteyeceklerdir (Okan, 2009, 67).

Bazı araştırmacılar duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmış, sonuçta devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı artırdığı, duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığını azalttığı sonucuna varılmıştır (Gündoğan, 2009: 51).

Devam bağlılığı kurum açısından incelendiğinde içerisinde olan çalışanların kuruma sadık olmayabilecekleri sonucu çıkabilir. Devam bağlılığı içerisinde olan çalışanlar düşük seviyede güdülendiklerinden dolayı sadece kendilerinden ne isteniyorsa onu yapmaktadırlar (Dağdemir, 2008: 27).

2.5.3 Normatif Bağlılık

Weiner ve Vardı (1980) normatif bağlılığı “çalışanların kurumda kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Kurumda kalmaya karşı duyulan sorumluluk hissi olarak ifade edilebilir” (85) şeklinde tarif etmişlerdir.

Cohene göre birey kurumda çalışmaya başlamadan öncede bağlılık duygusu gelişmekteydi. Ona göre iki durum vardı. İlki çalışana fayda sağlayacak yan

menfaatler ve ödüllerin niteliğiyle ilgili beklenti sonucu oluşan bağlanma eğilimi, ikincisi ise bireyin kendisine genel ahlaki normlarından ötürü meydana gelen, minnet duygusuna bağlı olan normatif bağlılık eğilimidir (Okan, 2009, 68-69).

Çalışanın hem kuruma girmeden önce (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de kurumda geçirdiği zaman sürecinde (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarının bir neticesi olarak kurumda kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmesi ile normatif bağlılık oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Yine Okan (2009)'da “bağlılığı meydana getiren normatif bileşenlerin, çalışanın hem aileden gelen kültürel deneyimlerinden hem de kurumda çalıştığı süre boyunca edindiği deneyimlerden etkilendiği ortaya konulmuştur” (68) şeklinde ifade etmiştir.

Normatif bağlılıkları güçlü olan bireyler, kendilerine sağlamış olduğu imkânlar ve yaptığı iyilikler sonucunda kurumlarına karşı sadâkat hissi ile bağlanacaklardır. Böylece çalışanlar, kuruma karşı sorumlu olduklarına inanacak, kendini kurumda kalmaya mecbur hissedeceklerdir. Sözü edilen mecburiyet, devam bağlılığında belirtilen kurum ile ilgili menfaatlere dayanmamaktadır (Dağdemir, 2008: 27).

Özetle, normatif bağlılıkta çalışan, kuruma karşı ahlâki bir gereklilik hissedecek ve kurumda kalmanın ahlâki ve doğru olduğu düşüncesiyle çalışmaya devam etme zorunluluğu hissedecektir (Yurt, 2012: 49-50).

Yenihan (2010), normatif bağlılığın diğer iki bağlılıktan ayrılan yönünün tamamen çalışanın duyguları ve değer yargılarıyla ilgili olduğunu söylemiş, maddi faktörler ve sosyal ihtiyaçlar ile çevrenin etki gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın müşterek yönlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir (49).

- Çalışanların kurumlarıyla olan ilişkilerini yansıtması,
- Kurum üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi ile ilgili kararları içermesi,
- Çalışanların kurumdan ayrılma ihtimallerini azaltması.

2.6 Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel ve kurumsal faktörler olmak üzere iki ana başlık altında incelenecektir.

2.6.1 Bireysel Faktörler

Çalışanın kendisi ve işi ile ilgili taşıdığı özellikler olarak nitelendirilmekte olup çalışanın yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitimi düzeyi, çalışma süresi ve iş beklentileri gibi faktörlerdir. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.6.1.1 Yaş

Araştırmalar çalışanın kurumuna olan bağlılığı ve yaşı arasında olumlu bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Yaşı daha büyük olan bireylerin, az olanlara oranla daha tecrübeli olmaları ve kurumlarında daha fazla vakit geçirmeleri gibi sebeplerden dolayı kurumlarına olan bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Kuruma yeni katılan genç çalışanlar ise, kurumla bütünleşme, çalışma arkadaşlarına ve kuruma alışma aşamalarından geçtiklerinden dolayı yaşı büyük olanlara göre dezavantajları daha çoktur (Mammadova, 2013: 79).

Gündoğan (2009)'da aynı şekilde kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri çalışanın yaşı olduğunu, bunun genellikle hizmet süresi ile birlikte incelenmesi gerektiğini ve bu iki kavramın aynı yönlü bir ilişki içerisinde olduklarını söylemiştir. Yine Rowden'in “yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini” (20) söylediğini ifade etmiştir.

Çelebi (2009) çalışmasında Salancik'in yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık gösterdiğini belirtmiş ve bunun nedenlerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir (95).

- 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 görmekte-dirler.

- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

2.6.1.2 Cinsiyet

Cinsiyetin bağıllıkla ilişkisini konu alan birçok araştırma vardır. Bu araştırmalar genellikle erkek ağırlıklı yapılmakla birlikte son yıllarda çalışan kadın sayısındaki artış, kadınlarla ilgili araştırma yapılmasındaki artışı hızlandırmıştır (Gündoğan, 2009: 22).

Yapılan bu araştırmalar sonucunda, kurumsal bağıllık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyle ilgili birbirinden farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar, ev hanımı vazifesini daha çok özümseyen kadınların kuruma daha az bağıllık gösterdikleri, bazıları ise daha fazla ayrımcılığa uğramaları yüzünden kuruma daha çok bağıllı oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Mammadova, 2013: 80).

Kadın ve erkek çalışanlar arasında cinsiyet farkından kaynaklı bağıllık derecelerini esas alan iki tür yaklaşımın bulunduğunu baz alan araştırmalarda iki tür yaklaşım olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımların birincisinde esas farkın iki cinsin değişik işler yapması ve değişik pozisyonlarda çalışması kaynaklıdır. Erkek çalışanların kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalışmalarından dolayı kuruma daha fazla bağıllıklarını anlatır. İkinci yaklaşım ise kadın çalışanların ev ve aile gibi sorumluluklarını kariyerleri ile çalıştıkları kurumun değer ve amaçlarından çok daha önemli görmeleri, bu nedenle kurumsal bağıllık derecelerinin erkekler kadar yüksek olmadığını anlatmaktadır (Özcan, 2008: 17-18).

Kadınların çalışma hayatına atılmalarında bir takım engeller bulunmaktadır. Çelebi (2009), “bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlâki, dinsel ve kültürel yapılardan ya da erkek çalışanlara yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir” (96-97) demektedir.

Ancak yapılan bazı araştırmalarda ise, kadın çalışanların erkeklerden daha fazla oranda kurumsal bağıllık gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durum, kadın çalışanların, diğer çalışanlar tarafından kabullenilmesi ve kurumun bir üyesi olabilmesi için, erkeklere oranla daha fazla oranda engelle karşılaşılıyor olmalarına ve bu engelleri aşabilmek için yoğun çaba göstermelerine, bu oranda kuruma duygusal olarak daha fazla yakınlaşmaları durumuna bağlanabilmektedir (Tuğ, 2010: 59).

Sonuç olarak toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamındaki davranışları önemli ölçüde etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışla ilgili olarak önemli bir ayırım teşkil etmektedir (Gündoğan, 2009: 22).

2.6.1.3 Medeni durum

Kurumsal bağıllığı etkileyen diğer bir değişken çalışanların medeni durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan bireylerin evli veya bekâr olmaları ile kurumsal bağıllık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere birçok çalışma yapılmıştır (Yurt, 2012: 32).

Ancak bu araştırmalar, çalışanın medeni durumu ile kurumuna duyduğu bağıllık arasında düşük seviyede bir ilişki olduğunu göstermiştir. Teorik olarak tam manasıyla araştırma yapılamamıştır. Fakat yine de, medeni durumun mecburi bağıllık ile ilgisinin bulunduğu söylenmiştir. Bunun nedeni olarak ise, evli bireylerin evli olmayanlara oranla daha çok maddi sorumluluk taşıdıkları belirtilmiştir. Yani maddi sorumlulukları daha çok olan evli çalışanların, mecburiyetten dolayı kurumlarına bağlı oldukları ifade edilmiştir (Mammadova, 2013: 80).

Medeni durum ile kurumsal bağıllık arasındaki ilişki kadın ve erkek çalışanlar açısından farklılıklar gösterebilmektedir. Çünkü özellikle boşanmış kadın çalışanların kurumsal bağıllıkları erkeklere nazaran daha fazla olduğu görülmüş, bunun nedeni olarak ise tek başlarına kalan kadınların ayakta durabilmeleri için hâlihazırdaki işlerine devam etmelerinin zorunluluğu gösterilmiştir (Gürül, 2013: 37-38).

Ancak bunun aksine Gündoğan (2009), “evli olan çalışanların, ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için yatırımlarını kaybetmek ve işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri” (24) düşüncesini ifade etmiştir.

2.6.1.4 Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi, bireye özgüven veren önemli bir faktör olup eğitim düzeyinin yüksek olması çalışanları kurumları tarafından vazgeçilmez kılmaktadır (Mammadova, 2013: 81). Eğitim düzeyi düşük olarak çalışanların, buldukları kuruma bağıllıkları ise kendilerinin çalıştıkları kurumu tek seçenek olarak görmeleri, kurumdan çıkarılma durumunda yeni bir iş bulamayarak işsiz kalacakları kaygısı nedeniyledir (Çelebi, 2009: 97).

Bir an önce çalışma hayatına girmek yerine, daha uzun sürecek eğitim faaliyetinin maliyetine katlanıp fedakârlık gösteren bireyler, bunun neticesinde nitelikli işgücü olarak çalışma imkânına kavuşacaklardır. Yine bunun bir sonucu

olarak bu bireylerin ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik istekleri de artacaktır. Eğitim düzeyi yüksek bireyler için çalışma hayatı, yalnızca para kazanma aracı değil, toplum nezdinde yüksek bir statü, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme vb. imkânlar sağlayan bir araçtır (Gündoğan, 2009: 26-27).

Araştırmacılar, kurumsal bağlılık ile eğitim arasında da ters orantılı bir ilişki olduğundan söz etmektedirler. Bunun nedeni, ileri düzeyde eğitilmiş kişilerin, daha çok iş alternatifine sahip olmaları ve beklentilerinin daha yüksek olmasıdır. Kurumsal bağlılık açısından bu kişilerin kurumdaki eğitimlerinin yanında orada verilen eğitimler de önemlidir (Küçük, 2012: 59).

Ancak Gündoğan (2009), “eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttıkları için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabileceklerini” bunun yanında “eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, buldukları örgüte bağlılıklarını ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısıyla” (27) olduğunu ifade etmiştir.

Yurt (2012) ise “örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki ile ilgili araştırmaların sonuçları incelendiğinde ağırlıklı olarak, örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında ilişki olmadığı veya negatif yönlü bir ilişki olduğu yönünde farklı sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir” (31) diyerek ters orantılı ilişkiden bahsetmiştir.

2.6.1.5 Çalışma süresi

Kurumsal bağlılıkla etkileşimde bulunan ve onunla ilgili olan diğer bir değişken de bireyin kurumda çalıştığı süredir.

Cohen, çalışanların hizmet süresi ile kurumda elde ettikleri gelir arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bunun nedeni, kişinin kurumda hizmet süresinin kuruma yapılan bir yatırım olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, kurumda çalıştığı süre içerisinde elde ettiği kazançlarını kaybetmemek için kurumlarına daha çok bağlanmaya başlarlar. Çalışma süresi, kişileri kurumlarına bağlı yapan önemli değişken olmaktadır. Çalışma süresinin artması, kişinin psikolojik açıdan da kuruma bağlanmasını sağlayacaktır (Mammadova, 2013: 81).

Bazı araştırmacılar çalışma süresini kıdem olarak ta adlandırmışlardır. Ritzer ve Trice, kıdem ile yatırım arasında güçlü bir ilişki belirlemişlerdir. Yine yaş ve kıdemin, farklı bağlılık türleriyle de farklı yönlerde ilişkiler ortaya konulmuştur.

Araştırmada yaş ile duygusal bağlılığın, kıdem ile devamlılık bağlılığının ilişkili olduğu saptanmıştır (Gündoğan, 2009: 26).

Kurumda çalışma süresi arttıkça çalışanın kurumdan kazandığı gelir artacak, artan gelirler kurumsal bağlılığı etkileyecek ve çalışanın yaşı arttıkça kurumsal bağlılığı da artmış olacaktır. Fakat sürekli aynı pozisyonda geçirilen sürenin artması çalışanların terfi beklentilerini karşılayamayacak ve bu bireylerin örgütsel bağlılıklarını azaltıcı bir unsur olacaktır (Yurt, 2012: 30-31).

Çalışanın; kuruma bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o kurumda kalması için önemlidir. Bu tip çalışanlar kurumda daha fazla sorumluluk alma ve kuruma katkı sağlama eğilimindedirler (Tuğ, 2010: 60).

2.6.1.6 İş beklentileri

Kurumun personeline sağlayabildiği olanaklar ile personelin beklentilerinin karşılıklı olarak örtüşmesi kurumsal bağlılığı artıracaktır. Bu nedenle tanımı iyi yapılmalı, çerçevesi belirlenmeli ve kurumsal beklentiler ile çalışanların beklentileri net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Dolayısıyla esas olan kurum ile çalışanın uyum içinde olmasıdır. Ayrıca kurumsal faktörlerin her birine yönelik çalışanın beklentileri olabilir, bu beklentiler tablo 7'deki gibi olup çeşitlendirilebilir (İşçimen, 2012: 42).

Tablo 2.2: Çalışanların iş yaşamından beklentileri. (İşçimen, 2012: 42)

İş Yaşamından Beklentiler	
İşin niteliği ve önemi	Terfi ve kariyer olanakları
Yönetim ve Liderlik	Öğrenme Fırsatı
İletişim	Kurumsallaşma
Takım Çalışması	Ücret Düzeyi
Örgütsel Kültür	Ödüllendirme
Örgütsel Adalet	Çalışma Ortamı
Güven Ortamı	Tanınma
İş Güvenliği	Yetki ve Sorumluluk Alabilme
İş Saatleri	Karar Alma Sürecine Katılım
Esnek Çalışma Saatleri	Müşteri Odaklı Yaklaşım
İş Yükü	Kurum İmajı
Stres Düzeyi	Marka Etkisi

2.6.2 Kurumsal Faktörler

Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlerin kurumsal yönü, yönetim ve liderlik şekli, işin önemi ve özellikleri, çalışma ücreti, kurumsal kültür, kurumsal adalet, ödüllendirme, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması olarak sekiz başlık altında incelenecektir.

2.6.2.1 Yönetim ve liderlik şekli

Pozitif yaklaşım sergileyen bir yönetici, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırmaktadır. Bunun tersi bir durumda, çalışma arkadaşlarını ve astlarını aşağılayan, azarlayan bir yönetici, çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve öz saygılarını yıpratıcı bir etki oluşturacaktır. Ayrıca çalışanların öneri ve şikâyetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, kendilerinin kabul görmediklerini hissetmelerine neden olacaktır (Dağdemir, 2008: 74-75).

Yenilikçi, açık, güvenilir ve uyumlu olan yöneticilerin çalışanların performanslarını arttırdığı tespit edilmiştir. Yine yöneticilerinin kendileri ile işbirliği içinde olduklarına inanan, dürüst olduğunu ve işlerinin önemli olduğunu kendilerine hissettiren bir yöneticiye sahip olduklarını düşünen çalışanlarda yüksek kurumsal bağlılık tespit edilmiştir (Tuğ, 2010: 62).

Liderlik, çalışanları doğru yerlere yerleştirmek suretiyle değerlendirmelerini gerektirir. Lider, kurum vizyonunu anlayabilmeleri için çalışanlara yeni ufukları anlatmalı ve heyecan yaratarak onları harekete geçirebilmelidir. Başarı için bu gerekli olup vizyona ulaşılabilmesi için liderin çalışanları motive etmesi ve onların kuruma bağlanmasını sağlamasıyla mümkündür (Çelebi, 2009: 104).

Önemli olan bir konuda yöneticinin yönetim tarzıdır. Çalışanlar aracılığı ile kurum hedeflerine ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımla yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirtmek demektir (Dağdemir, 2008: 73).

2.6.2.2 İşin önemi ve özellikleri

İşin zorunlu kıldığı eğitim düzeyi, teknik ve kişisel gelişime ihtiyaç olup olmadığı, karmaşıklık derecesi gibi işin niteliğine ait değişkenler, kurumsal bağlılık

ile işin nitelikleri arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalarda incelenmiştir (Dağdemir, 2008: 64).

Kurumsal bağlılık ve işin özelliği incelendiği takdirde ikisi arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmüş olacaktır. Çoğunlukla iş alanı ile kurumsal bağlılık ilişkisi incelenmiş olup çalışanların iş alanı arttıkça deneyimlerinin de artacağı, bunun paralelinde kurumsal bağlılığın artacağı varsayımı birçok araştırmacı tarafından kabullenilmiştir (Çelebi, 2009: 106).

İşin önemi, kurumda ya da dış çevrede, bir işin kişilerin yaşamları üzerindeki etkisi olarak söylenmektedir. Kurumsal bağlılık konusunda yapılan tüm araştırmalarda işin niteliği değişkeninin her zaman geçerliliğini ve önemini koruduğu görülmektedir. İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen faktörler arasındadır. Çalışanın kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grupta çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı ve özerklik gibi faktörler de üst seviyede bağlılık doğurmaktadır (Tuğ, 2010: 62).

Bağlılık bakımından diğer bir önemli konuda, çalışanların işlerini yaparlarken yaptıkları işten zevk almalarının gerekliliğidir. Çalışanların amaçları bir görevi yerine getirerek karşılığını almak olduğundan burada birey-iş uygunluğu önemli bir unsur olacaktır. İşin çalışan tarafından algılanan zorluğu, maddi getirisi, sağladığı beceriler, önem derecesi, sorumluluk alanı, anlamlılığı gibi özellikleri de kurumsal bağlılık seviyesini etkileyen önemli unsurları olmaktadır (Yurt, 2012: 32).

2.6.2.3 Çalışma ücreti

Kurumsal bağlılığı etkileyen diğer bir değişken çalışma ücretidir. Önemli bir yere sahiptir. Çalışma ücreti, Çalışanların öncelikli amacı olan yaşamlarını devam ettirme ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kazanç elde etme için önemli bir isteklendirme aracı olmaktadır. Ücret, çalışanın kuruma yaptığı bir yatırım olarak görülmekte ve ücretin zorunlu bağlılığı artırdığı söylenmektedir. Çalışan kurumdan kazançlar sağladığında kendini kuruma bağlayabilir (Yurt, 2012: 33).

Ücretin düzeyinin işi bırakmada önemli bir etken olduğu bir çalışmada tespit edilmiştir. Düşük ücretler bireyleri daha iyi maddi imkânları olan işi aramaya sevk

etmektedir. Böyle bir durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmeyecek ve geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünecektir (Gündoğan, 2009: 31).

Ayrıca ücretin kurumsal bağlılık üzerinde ne kadar etkili olduğu ücretin motivasyon özelliği ile ilgili bir husustur. Frederick Herzberg bu konuyu motive edici ve hijyen faktörler içinde ele almış, ücreti işin içeriğinden çok, dışsal güdüleme özelliğine sahip bir faktör olarak değerlendirmiştir. Yapılan araştırmalarda dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek düzeyde ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Ekonomik sıkıntı ve diğer iş olanaklarının sınırlı oluşu buna sebep olarak gösterilmektedir (Tuğ, 2010: 61).

2.6.2.4 Kurumsal kültür

Çelebi (2009) kurumsal kültürü “örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir” (111) şeklinde tanımlamıştır.

İlk olarak Peters ve Waterman, bu konuda araştırma yapmış ve firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü gibi değişik isimlerle tanımlamışlardır. Kurumsal kültür, yani diğer adıyla örgütsel kültür kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlerden birisidir. Kurumda çalışan insanların davranışlarını yönlendiren kurallar, değerler, inanç ve alışkanlıklar olarak ifade edilebilir. Çalışanların neyi yapıp yapmayacakları ve ne şekilde davranacakları konusunda yol gösterici olup kurum üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendirmektedir (Yenihan, 2010: 55-56).

Kurum kültürünün bireyler tarafından algılanması, benimsenmesi ve paylaşılması, kurumsal bağlılığın kazanılmasında etkin bir role sahiptir. Çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, bireylerin kuruma olan bağlılığını geliştirip, çalışanın davranışlarında tutarlılığı artırır ve kurumda beraberlik duygusu oluşturur. Böylelikle çalışanların kurumu sahiplenmesinde "biz" duygusunun gelişmesine yardımcı olur. Çalışanlar kendi kurumlarının kültürleriyle özdeşleştikleri oranda, kurumlarına olan bağlılıkları artar ve kendilerini kurumun bir parçası gibi görürler. Netice de kurumun verimliliği artacaktır (Çelebi, 2009: 111).

Her kurum farklı kurucu ve liderlere sahip olduğu, çeşitli dallarda faaliyette bulunup farklı iş süreçlerine sahip olduğundan ulusal kültürle kurum kültürü farklı olabilecektir. Çünkü kurum kültürünü etkileyen dış çevre faktörlerinden toplumun kültürü, devlet ve yasalar, her kurumu benzer biçimde etkilese de; diğer dış çevre

faktörlerinden olan “içinde bulunulan sektörün yapısı, tüketiciler, rakipler” farklı olacağından kültür de farklı olabilecektir (Kaya, 2008: 122).

Yine Mammadova (2013) kurum kültürünü doğru bir şekilde oluşturmuş olan kurumlarda, bireylerin kurum kültürünü benimsemekte zorlanmayacakları, kuruma ait geçmişin ve kurumun benimsediği değerlerin bulunmasının çalışanlarının gözünde kurumu değerli kılacağını ifade etmiş ve kurum kültürünün iyi anlaşılabilmesi için aşağıda sıralanan kültürün özelliklerini iyi bilinmesi gerektiğini söylemiştir (83).

- Kültür toplumsaldır,
- Kültürü öğrenmek mümkündür,
- Kültür değişim gösterme özelliğine sahiptir,
- Kültür nesilden nesile aktarılabilir ve süreklidir,
- Kültür ihtiyaçları karşılar,
- Kültür faktörleri arasında bir uyum mevcuttur,
- Kültür kurallardan oluşur,
- Kültür tamamlayıcı, bütünleştiricidir.

2.6.2.5 Kurumsal adalet

Kurumsal bağlılık üzerinde etkili diğer bir unsur kurumsal adalettir. Kurumsal adalet, dağıtımsal ve prosedürel olarak iki farklı yönden ele alınmıştır. Ücret ve iş tatmini gibi kaynakların dağıtımı ile ilgili kişisel çıktı sağlayanına dağıtımsal adalet, kurumsal bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki önemli sonuca sebep olan karar alma sürecini anlatan prosedürel adalettir. Bu ikisi arasında kurumsal bağlılık açısından daha çok önem arz eden prosedürel bağlılıktır (Özcan, 2008: 21). Çünkü bireylerin kurumsal bağlılık duymalarını sağlarlar. Çalışanlar tarafından kurumun prosedürel adaleti gerçekten adil olarak değerlendiriliyorsa, düşük ücret bile alsalar bağlılık sağlanmış olabilecektir (Çelebi, 2009: 109-110).

Bülbül (2007), dağıtımsal adalet için kurumsal kaynakların adil dağıtımını içerdiğinden bahsetmiştir. “Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir” demekte ve daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili olduğunu söylemiştir. Yine Prosedürel adaletten karar alma sürecindeki adalet algılaması olarak bahsetmiş ve bir örnek vererek “ücret

toplamlarının neye göre karar verildiğine yönelik, çalışanların algıladığı adalet” (43) olduğunu söylemiştir.

Bir kurumda çalışan bireylerin kurumdaki uygulamaların adil olduğuna dair algılarının, birinci öncelikle kurum yöneticilerine duyulan güveni, sonrasında ise kuruma olan bağlılığı etkilemesi ihtimaller arasındadır. Kurum yönetimi tarafından uygulanan politikaların adil olduğuna duyulan inanç, çalışan bireylerin kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine neden olacak ve kurumun misyon ve vizyon gibi hedef ve değerlerine daha çok, daha içten gayret göstermelerini sağlayacaktır. Ancak aksi yönde değişik muamelelere maruz bırakılan çalışanın duygusal olarak kuruma olan bağlılığının azalacağı ise kaçınılmaz olacaktır (Gündoğan, 2009: 34-35).

2.6.2.6 Ödüllendirme

Belki de insan olmanın bir gereği olarak artık çalışanlar kurumlardan her şeyden önce saygı görmek, takdir edilmek ve kendilerine değer verildiğini hissetmek istemektedirler. Başarılı bir çalışmanın ardından yönetici tarafından söylenecek birkaç güzel söz bile çalışan için büyük bir önem taşır hale gelmiştir. Bir teşekkür bile duymayan veya takdir edilmeyen bireylerin memnuniyetsizliği, düşük ücret, fazla çalışma ya da ücret dışı hakların olmaması gibi problemlerin önüne geçebilmekte ve çalışanları işlerinden soğutabilmektedir (Dağdemir, 2008: 65).

Çalışanlar, yaptıkları işin pozitif değer sağlaması ile olabileceği gibi verilen görevleri kendi becerileriyle yerine getirmesi sonucunda da ödüllendirilebilirler. Çalışan bireyleri bu tür ödüllerle takviye etmek, ona değer verildiğini hissettirmek, açıkça, meslektaşlarının gözü önünde gerçekleştirmek suretiyle personele duyurmak gereklidir. Ancak tüm bunlar yapılırken “biz” faktörü hiçbir zaman göz ardı edilmemeli, her zaman kurum menfaatleri ön planda tutulmalı ve buna önem verilmelidir (Şenel, 2006: 191).

Çelebi (2009), ödüllerin ne olduğundan bahsederken “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” (113) şeklinde ifade kullanmıştır.

Dağdemir (2008)’e göre ise “sorunların çözümünde çalışanları da sürecin bir parçası haline getirmek ve onların fikirlerini almak, kendilerine değer verildiğini

hissettirir. Bu nedenle takdir etme konusunda kurumda bir kültür yaratılmalıdır” (66) demektedir.

Yine Çelebi (2009), çalışanı ödüllendirmenin bireyin uzun süre kurumda çalışmasını sağlamak suretiyle kurumsal bağlılığını pekiştirici bir özelliğe sahip olduğunu söylemiş, “bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluşta kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir” (112) şeklinde tanımlamıştır.

Eğer çalışan bireyler kurum tarafından kendilerine verilen ödüllerin yeterli ve adil dağıtıldığına inanırlarsa kuruma olan bağlılıkları artacaktır. Çalışan için maddi kazançlar da önemli olup yapılacak olan bir fazla ödeme de çalışanların yüksek düzeyde bağlılıklarını artıracaktır (Gündoğan, 2009: 36).

2.6.2.7 Takım çalışması

Kurumsal bağlılığı pozitif yönde etkileyen takım çalışması kurum içerisinde sinerji oluşturarak, çalışanın kurumunu ve çalışma arkadaşlarını daha çok sevmesini sağlayacaktır (Çelebi, 2009: 116).

Kurumlarda başarıya ulaşmak için gereken şartlardan biriside takım çalışmasıdır. Üç önemli unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki bir takımın oluşturulabilmesi için en az iki veya daha çok bireye ihtiyaç olmasıdır. İkincisi, takımdaki bireylerin sürekli etkileşim halinde olmaları ve birbirine bağımlı olmaları gerekir. Üçüncüsü ise takımı oluşturan bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmalarıdır. Organizasyondaki çeşitli disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesi açısından takım çalışmasına önemli bir üstünlük sağlar. Ayrıca takımlar, hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşmak suretiyle ortak amaç etrafında bütünlük oluştururlar (Mujka, 2011: 71).

Korgsaard vd. göre de ekip çalışması ile kurumsal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çünkü ekip çalışması içinde yer alan bireylerin iş tatminleri yükselecektir. Ekibin aldığı kararlar ne kadar çok işbirliği ile alınıyorsa kalitesi o oranda artacaktır. Sonuçta bu işbirliği karara ve ekibe olan bağlılığı güçlendirecektir. Ayrıca yapılan bu çalışmalarla çalışan bireyin bireylerarası ilişkileri gelişecek, birbirleri ile olan etkileşimi artacaktır. Ekibe bağlanılacak ve sonuçta kurumsal bağlılık fayda sağlayacaktır (Dağdemir, 2008: 70).

Takım çalışmasını içselleştirmiş kurumlar ve yöneticileri, takımın birlikte hareket etme duygusuna, yani takım ruhu kavramına önem verirler. Çünkü takımı oluşturan bireylerin kendi aralarındaki ilişkiler, saygı, sorumluluk, sevgi, güven, paylaşma ve yardımlaşma temelleri üzerine inşa edilmiştir. Bu bireyler takımın menfaatleri ve takım olarak hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda gösterecekleri takım sadâkatini sürekli göz önünde bulundururlar (Çelebi, 2009: 116-117).

Böylece takım çalışması, çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin samimi ve dostane bir ortam içerisinde yürütülmesine imkân tanır. Bu şekilde tesis edilen samimi ortam dolaylı olarak kurumsal bağlılığı etkiler. Çalışma arkadaşları arasındaki bu olumlu ilişkiler kurumsal bağlılığa da olumlu olarak yansır (Bülbül, 2007: 46).

2.6.2.8 Rol belirsizliği ve çatışması

Çalışanın işyerindeki stresi ile ilgili iki bileşenden biri rol belirsizliği diğeri ise rol çatışmasıdır. Çalışanın kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli olan bilgiden yoksun olması durumunda rol belirsizliği, çalışanın birbirinin tersi olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ise rol çatışması ortaya çıkar (Çelebi, 2009: 114).

Yukarıda bahsettiğimiz gibi stres kaynağı olarak değerlendirilen bu iki bileşenin kurumsal bağlılıkla negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu söylenmektedir. Bir kurum içinde kurumsal rollerin yerine getirilmesinde, belirsizliğin ve stresin yaşanmaması “kurumsal kabul”, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması ise “kurumsal uyumsuzluk” olarak ifade edilmektedir. Bu ise kurum dışı çözüm arayışlarına yol açarak kurumsal bağlılığı azaltmaktadır (Gündoğan, 2009: 38-39).

Kurum, çalışanın rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını çalışana tam olarak bildiremiyorsa rol belirsizliği meydana gelecektir. Rol iyi tanımlanamamış ve belirlenememiş demektir. Yöneticiler veya çalışanlar böyle durumlarda problemler yaşarlar. Çünkü çalışanlar veya yöneticiler bu tip durumda nasıl hareket edeceklerini bilemezler. İş tanımlarında ve performans değerlendirmelerinde çalışanların rolleri açık olarak tanımlandığında, işleri ile ilgili daha çok tatmin olacaklardır (Dağdemir, 2008: 68).

Rol çatışması ise bireyin kurum içindeki görevini yerine getirmesi esnasında, kurum içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu

göstermektedir. Bu tür durumda, çalışan bir isteği karşıladığında, diğer isteklerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zor olmaktadır. Rol çatışmasının kurumsal bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan ziyade, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik şekilde kendini göstermektedir (Gündoğan, 2009: 38).

Dağdemir (2008) rol çatışması için, “kişilerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeni ile baskı altında kalmaları sonucu meydana gelir. En belirginini aşırı iş yükünden kaynaklanan rol çatışması olup, bireyin kendi görevleri ile iş görevleri arasında meydana gelebilecek bir çatışma türüdür” demektedir (69). Ayrıca Gündoğan (2009) “rol çatışmasının belli ölçüde birey kaynaklı, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğunu” (39) söylemiştir. Yine Dağdemir (2008), üst düzey yöneticilerle ilgili olarak meydana gelen rol çatışmasını ise “üst düzey yöneticilerin rol çatışması genellikle; kendilerinden ulaşmaları beklenen hedeflerle, bunlara ulaşmak için kullanacakları araçlar arasında dengesizlikler söz konusu olduğunda ortaya çıkar” (69) diyerek değerlendirmede bulunmuştur.

2.7 Kurumsal Bağlılığın Sonuçları

Kurumsal bağlılık türleri bakımından değerlendirildiğinde iş performansının duygusal bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Kurumsal bağlılık, özümseme ve içselleştirme yoluyla yüksek performansın oluşmasını sağlamakta ve yüksek bağlılık hisseden bireyler belli bir zaman sonra kurumla özdeşleşip, kurumu tatmin edici ve kurum amaçlarını gerçekleştirmesine yarar sağlayacak tutum ve davranışlar içerisine girmektedirler (Okan, 2009, 80-81).

Bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz şekilde yansımaları olabilmektedir. Kurumsal amaçlar kabul edilebilir değilse çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı, kurumun dağılmasını hızlandırabilmekte veya amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise etkili davranışlarla sonuçlanması olasılıkları arasındadır. Kurumsal bağlılıkla ilgili olarak davranışsal sonuçların en güçlü ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Kurumsal bağlılıkla ilgili iş doyumu, güdülenme, katılım ve kurumda kalma isteği olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise olumsuz bir ilişki içerisinde bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

Balay, kurumsal bağlılığı tanımlarken düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ayrımı yapmış, bunları birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz olarak

incelemiştir. Birey yönünden düşük bağlılığın olumlu neticesini bireysel yaratıcılık ve özgünlük, olumsuz neticesini düşük performans, kurum yönünden olumsuz neticeleri ise devamsızlık, kurumda kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, kuruma sadâkatsizlik, zarara yol açıcı dedikodu, rol modeline zarar verme vb. şekilde belirtmiştir. Birey yönünden ılımlı bağlılık düzeyinin olumsuz neticesi mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması, kurum yönünden olumlu neticelerinin çalışanların sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu olarak sıralamıştır. Yine birey yönünden yüksek bağlılık düzeyinin olumlu neticeleri davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusunu, olumsuz neticeleri bireysel gelişme, yaratıcılık, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, kurum yönünden ise olumlu neticeleri güvenli ve dengeli işgücü, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, kurumsal amaçların karşılanabilmesi, olumsuz neticeleri insan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu olarak göstermiştir (Özcan, 2008: 22-23).

2.8 Kurumsal Bağlılık İle Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki, öncelikle bu ilişkinin ne olduğunu ortaya koyacak “kurumsal bağlılığın personel güçlendirme ilişkisi” ve bağlılık oluşurken güçlendirmenin önemini anlatan “kurumsal bağlılığın oluşmasında personel güçlendirmenin önemi” konu başlıkları altında incelenecektir.

2.8.1 Kurumsal Bağlılığın Personel Güçlendirme İlişkisi

Personel güçlendirme ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok akademisyen vardır. Steers çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin tecrübelerinin kurumsal bağlılık üzerinde etkili olduğunu, bireylere karşı gösterilen pozitif davranışların kurumsal bağlılığı etkileyen önemli değişkenlerden olduğunu söylemektedir. Kirkman ve Rosen, kurumsal ve işle ilgili özellikleri, takımların güçlendirilmesi için girdi olarak kullandıkları araştırmalarında, verimlilik, proaktiflik, servis kalitesi, iş tatmini, kurumsal bağlılık ve takım bağlılığı gibi neticeleri ortaya çıkarmışlardır. Cunningham ve Hayman araştırmalarında, yüksek seviyede kurumsal bağlılığın ancak personel güçlendirme girişimleriyle ve yönetsel

destek ile ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Niehoff ve arkadaşları hizmet sektörü üzerinde yaptıkları incelemede, psikolojik güçlendirme algısı ile sadâkat arasında pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir (Çelebi, 2009: 171-172).

Erstad (1997), personel güçlendirmenin başlamasından sonra, “işgörenleri, tedarikçileri, tüketicileri ve hissedarları ardı ardına değişime sokan zincirleme tepkime başlar” demektedir. Ayrıca “güçlendirmeyi uygulamaya koymanın bir yolu, kendi kendini yöneten projeler veya ürün çalışma grupları yaratmaktır” şeklinde ifade etmiştir (329).

Ancak bu konuda yapılan en temel araştırma Argyris’in 1998 yılında yaptığı çalışmadır. Personel güçlendirme ve kurumsal bağlılık ilişkisini psikolojik bir temelde değerlendirmekte olup çalışanların kuruma dışsal ve içsel olmak üzere iki tür bağlılığından bahsetmiştir. Dışsal bağlılık kurumun, çalışanlarının kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. İçsel bağlılıkta ise çalışanların görev yaptıkları kurum ile ilgili tüm gayretlere katılmayı gönüllü olarak kabul etmesi söz konusu olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Günümüzde artık personel güçlendirme, kurum kültüründeki değişikliklerin en önemli bir ögesi durumuna gelmiştir. Aslına bakılacak olursa personel güçlendirme düzeyi kurum kültürünün güçlülüğü ile doğrudan bağlantılıdır (Doğan, 2006: 90).

2.8.2 Kurumsal Bağlılığın Oluşmasında Personel Güçlendirmenin Önemi

Günümüzde çağa ayak uydurmak isteyen kurumların faaliyetlerini etkili olarak sürdürebilmesi ancak güçlendirilmiş ve kendilerini kurumuna adanmış çalışanların varlığı ile gerçekleşebilecektir. Kurumlar arasında yaşanan yoğun rekabet ve kurumsal değişim, kendilerini iş süreçleri, ürünler, vatandaşa hızlı, güvenli ve en iyi bir şekilde hizmet götürülmesi konularında, gönüllülük ve bağlılık temeline göre, gözle görülür bir biçimde çaba sarfeden çalışanların varlığını gerektirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 46).

Personel güçlendirme ile çalışanlar, kendi çalışma ortamları ve çalışma biçimlerine ilişkin düzenlemeler yapabilme hususunda kendilerini güçlü hissedeceklerdir. Bu şekilde çalışanların kuruma duydukları bağlılıkları da artmış olacaktır. Kurumsal bağlılık, çalışanın kurumun menfaatine olacak şekilde davranışlar göstermesi, kurumun hedef ve değerlerini güçlü bir inançla kabullenmesi,

kendisini kurum ile özdeşleştirmesi ve kurumsal süreçlere katılımı olarak adlandırılabilir (Çelebi, 2009: 170).

Personel güçlendirmenin uygulandığı kurumlarda çalışanlar karşılıklı ahenk içerisinde hareket edecek, problemleri beraber zmlenebileceklerdir. Ekip alışması sonucunda, beyin fırtınası yapacak, sorunları çözmenin yeni yollarını bulacak ve hata yapmaktan korkmayacaklardır (Mujka, 2011: 76).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE KURUMSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞINDA BİR UYGULAMA

3.1 Araştırma ve Uygulama

Bu bölümde uygulama yapılan kurum hakkında bilgi verildikten sonra, araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, evreni, modeli ve hipotezler, yapılan ankette kullanılan ölçekler ile veri toplama araçları hakkında bilgi verilecek ayrıca anketin güvenilirlik ve geçerliliği ile faktör analiz sonuçları anlatılacaktır.

3.1.1 Uygulama Yapılan Kurum Hakkında Bilgi

J.Gn.K.lığının tarihi, yapılan araştırmalar doğrultusunda 1839 yılına kadar uzanmıştır. Arşivlerde, 1839 yılından itibaren “Jandarma” adına ve muhtelif “Jandarma tayin kararnamelerine” rastlanılmış olduğundan; Türk Jandarma Teşkilatının 1839 yılında kurulduğu anlaşılmış ise de araştırmalarda kuruluş ay ve gününün tespiti mümkün olmamıştır. Bu nedenle Asakir-i Zaptiye Nizamnamesi’nin kabul tarihi olan 14 Haziran 1869 tarihinin 14 Haziranı alınarak, “14 Haziran 1839” tarihi Jandarma Teşkilatının kuruluş günü olarak kabul edilmiştir.

“Türkiye Cumhuriyeti Jandarması, sorumluluk alanında emniyet ve âsâyiş ile kamu düzeninin korunmasını sağlayan, diğer kânun ve nizamların verdiği görevleri yerine getiren, silâhlı, askerî bir güvenlik ve kolluk kuvvetidir” şeklinde tanımlanmaktadır.

Jandarma Genel Komutanlığı; eğitim ve öğretim ile askerî kânun ve nizamların kendisine verdiği görevler yönünden Genelkurmay Başkanlığına, emniyet ve âsâyiş görevlerinin ifası yönünden İçişleri Bakanlığına bağlıdır.

2803 Sayılı “Jandarma Teşkilât Görev ve Yetkileri Kanunu” gereği, Jandarmanın görevleri, Mülkî, Adlî, Askerî ve Diğer Görevler olmak üzere dört ana başlık altında toplanmaktadır.

Mülkî görevleri; suç işlenmeden önce alınan, önleyici nitelikteki kolluk tedbirlerini ve bu çerçevede icra edilen faaliyetleri kapsamaktadır. Bu görevler, suç ortamını daha oluşmadan önlemek bakımından büyük önem arz etmekte ve yapılan görevlerin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Adlî görevleri; suç işlendikten sonra, kanunlarda belirtilen tüm adlî faaliyetleri ihtiva etmektedir. Cumhuriyet Savcılarının talimatı doğrultusunda suçlarla ilgili delilleri; aramak, bulmak, toplamak ve yetkili makamlara göndermek, suçları ortaya çıkarmak ve suçluları yakalayıp adalete teslim etmek adlî görevler kapsamındadır. Askerî görevleri; askerî kânun ve nizamlar ile Genelkurmay Başkanlığı tarafından verilen görevlerdir. Diğer görevleri; mülkî, adlî ve askerî görevler dışında kalan, kânun ve nizamlar ile emir ve alınan kararlar doğrultusunda ifa edilmesi gereken, tesis ve şahıs koruması ile nakil emniyeti gibi görevlerdir (Jandarma, 2014: 1)

İl ve ilçe belediye sınırları dışında kalan yerler ile Polis teşkilatı bulunmayan yerlerde halen Türkiye yüzölçümünün yaklaşık % 82’sini kapsayan bir alanda görev yapmaktadır.

Jandarma bu görevlerini, subay, astsubay, uzman jandarma, uzman erbaş, askeri öğrenci, erbaş ve erler ile sivil memur ve işçilerden oluşan personeli ile yurt sathına yayılmış, başta karargah ve bağlı birlikleri olmak üzere Jandarma Asayiş Kolordu Komutanlığı, Jandarma Bölge Komutanlıkları, Jandarma İç Güvenlik Birlikleri (İl Jandarma, İl Merkez ve İlçe Jandarma, Jandarma Karakol Komutanlıkları), Jandarma Komando Birlikleri, Jandarma Havacılık Birlikleri, Jandarma Sınır Birlikleri ve Jandarma Özel Harekât Arama ve Kurtarma Birlikleriyle yürütmektedir (Wikipedia, 2014: 1).

Uygulama yapılan Jandarma Genel Komutanlığı karargâhı, bu birimlerde uzun yıllar çalışmış, gerekli deneyim ve tecrübeye sahip hem taşra teşkilatını hem de merkez teşkilatı tanıyan Mustafa Kemal Atatürk’ün “her zaman yurt, ulus ve cumhuriyete aşk ve sadâkatle bağlı, tevazu, fedakârlık ve feragat örneği bir kanun ordusu” diye tanımladığı personelden oluşan bir teşkilat yapısına sahip kamu kurumudur.

3.1.2 Araştırmanın Problemi

Bu tez çalışmasıyla, çağdaş işletme yönetim tekniklerinden biri olan personeli güçlendirmenin kamu kurumlarında uygulanabilirliği, çalışanların güçlendirilmesi için yapılması gerekli faaliyetler ile güçlendirmenin kuruma sağlayacağı yararların neler olabileceği, personel güçlendirme ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki tespit edilecektir.

Günümüzde işletmeler rekabet gücünü koruyabilmeleri, hızlı gelişen çağa ayak uydurabilmeleri ve avantaj sağlayabilmeleri için personeli güçlendirmeye önem vermişler ve bunun sonucunda işine önem veren, öğrenme isteğini kaybetmeyen, bilgi seviyesi yüksek, kendine güvenen, karara katılan misyon ve vizyon sahibi bireyler oluşturmaya çaba sarfetmektedirler.

Fakat kamu kurum ve kuruluşlarında durum acaba böyle midir? Bir taraftan yönetim bilgi çağının gerekliliği olan dijital çağa ayak uydurma (mobil iletişim, akıllı aygıtlar, e devlet uygulamaları vb. bilgiye anında erişim) zorunluluğu, diğer taraftan bu uygulamaları yerine getirecek olan çalışanların bilgi ve beceri durumu. Ya da, bu işi mecbur yapacaklar, yapmak zorundalar, nasıl olsa yapacaklar vb. düşüncede olan yöneticiler ile nasıl olsa yaparım, ne kadar iş bitirdiğimin ne önemi var, beni ne ilgilendirir, böyle gelmiş böyle gider, sanki benimle mi düzelecek bu iş, düşüncesinde olan çalışanların kamu kurumlarına ne gibi artı değer katacağı.

İşte tam burada devreye girecek olan “personel güçlendirme faaliyetleri” ile çalışanların problemleri ne ölçüde çözülebilir, çalışanlar ve yöneticilere düşen görevler nelerdir? Bu çalışmalar sonucunda aidiyet duygusu oluşur mu? Bunun doğal sonucu olarak kurumsal bağlılık üst seviyelere çıkabilir mi? Sorularına cevaplar bulunmaya çalışılacaktır.

Özetle bu çalışmanın problemi, çağdaş işletme yönetim tekniklerinden biri olan personeli güçlendirmenin kamu kurumlarında uygulanmasının gerekliliği, çalışanların güçlendirilmesi için yapılması gerekli faaliyetler ile güçlendirmenin kuruma sağlayacağı yararların neler olabileceği ile özel işletmelerin tersine kamu kurumlarında uygulanması aşamasında karşılaşılabilecek zorluklar, personeli güçlendirme ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesi sürecidir.

3.1.3 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; Jandarma Genel Komutanlığı karargâhında çalışan personeli güçlendirmenin kurumsal bağlılık üzerine etkilerini ortaya koymaktır.

Küreselleşen dünyada sürekli kendini yenileyen teknolojik gelişmelerin hızına ayak uydurmak oldukça zordur. Dijital çağ ile birlikte her türlü işlemlerin tek tuşla yönetildiği internet çağında, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için her türlü tedbiri almaktadırlar. Ancak hâlihazırda tüm sektörlerde hizmet vermeye devam eden kamu kurum ve kuruluşlarının bundan habersiz yaşamaları imkânsızdır. Bu nedenle zaten tepe yöneticileri, otokratik yönetim, hiyerarşik düzen, bürokratik çıkmazlar vb. birçok engellerle karşı karşıya kalan kamu kurumlarının, işlevselliklerini devam ettirebilmeleri için personel güçlendirme faaliyetleri daha çok önem kazanmıştır.

Çalışanlarının büyük bir çoğunluğu memur ve işçiden oluşan, dolayısıyla özel şirketlere nazaran fazla bir gelecek kaygısı bulunmayan kamu kurumlarında, kaliteli ve verimli personelin bulunması gerekliliği, ancak moral ve motivasyonu yüksek, sosyal aktiviteleri ile özlük hakları konusunda problem yaşamayan, gerektiği ölçüde yetkileri artırılmış, takım ruhuna inanmış, kurumuna aidiyet duygusu ile bağlanmış ve kurumsal bağlılığın oluşturulacağı personel ile gerçekleştirilebilir. Bu durum kamu kurumlarında personel güçlendirme faaliyetlerinin önemini daha da artırmıştır.

Tez konusu olan, personel güçlendirmenin kurumsal bağlılık üzerine etkileri konusunda kamu kurumlarında çok fazla bir çalışmanın ve araştırmanın yapılmadığı, kıt kaynakların kullanıldığı, bu çalışmanın topluma genellikle kapalı olan kamu kurumlarındaki çalışanlar üzerinde yapılacak olunması, çalışma sonucunda ortaya konacak verilere daha bir önem ve anlam kazandırmaktadır.

Bu yüksek lisans tezi ile hâlihazırda özel işletmelere nazaran çeşitli nedenlerle konuya sıcak bakmayan kamu sektöründe, özellikle son yıllarda dijital çağa ayak uydurma zorunluluğu sonucunda personel güçlendirmenin gerekliliği çalışmalarına akademik bir boyut getirmek ve bu konuda yapılan çalışmalara güncel bir takım yeni bilgiler kazandırmaktır.

3.1.4 Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Evreni

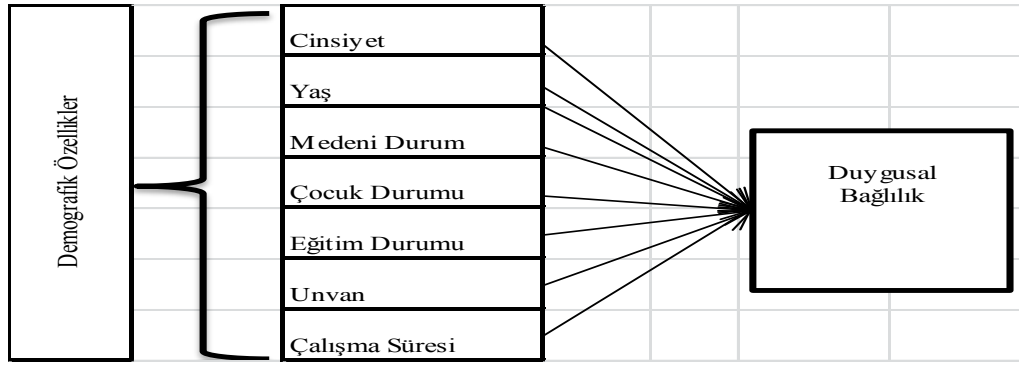
Tez konusunun sınırlılığı ve kapsamı ile ilgili söylenecek husus, araştırmanın sadece Jandarma Genel Komutanlığı personeli ile sınırlı kalacağı, Jandarma Genel

Komutanlığı Personelindeki kastın ise Ankara’da bulunan komutanlık karargâhındaki görevli personelin olacaktır. Bu kurumun karargâhı dışında görev yapan personeli bu çalışmanın kapsamı dışında tutulacaktır.

Araştırmanın evreni, Jandarma Genel Komutanlığı Bakanlıklar karargâhında çalışan toplam 849 personelden oluşmaktadır. Çalışmada tam sayım yapılacağından örnekleme yapılmamıştır.

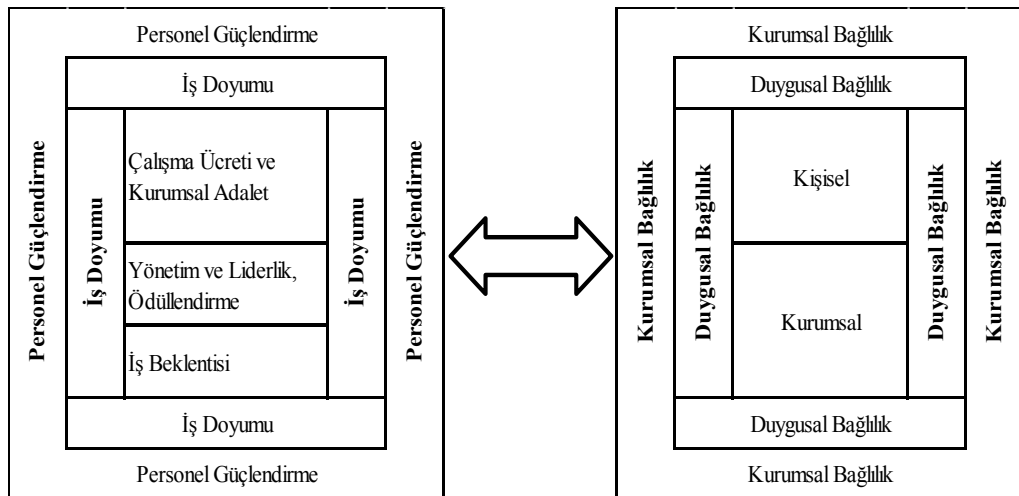
3.1.5 Araştırmanın Modelleri ve Hipotezleri

Tez araştırmamızda kullanılacak modeller ve hipotezler aşağıda sunulmuştur.



Şekil 3.1: Araştırma modeli 1.

Hipotez 1: Kurum personelinin duygusal bağlılık düzeyi demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.



Şekil 3.2: Araştırma modeli 2.

Hipotez 2: Kurum personelinin çalışma ücreti ve kurumsal adalet ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Kurum personelinin yönetim ve liderlik, ödüllendirme ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Kurum personelinin iş beklentisi ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.1.6 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırma için veri toplama yöntemlerinden “anket”(Ek A) kullanılmıştır. İlgili kurumdan gerekli “izin yazısı”(Ek B) alınmasını müteakip hazırlanan anketler evrendeki tüm personele elden dağıtılıp elden toplanmıştır. Anket çoklu ölçeklerden olan 5’li Likert ölçeği tekniği kullanılarak hazırlanmıştır. Bu yöntem de yer alan ifadeler “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

Verilerin analizi SPSS 18.0 For Windows istatistik paket programı ile yapılmıştır. Geçerlilik, güvenilirlik testi yapılmış, frekans dağılımı ile faktörlerin değerlendirilmesi yapılarak verilerin analizi tamamlanmıştır.

Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. İlk olarak akademik çalışmalarda en fazla tercih edilen 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen “Minnesota iş tatmini ölçeği”(Ek C) kullanılmıştır. Kök (2006), yazmış olduğu makalesinde bu ölçekten bahsederken “iş tatminini ölçmeye yönelik yöntemlerin başında Minnesota iş tatmini ölçeğinin geldiğini, bu ölçeğin “çalışanların hâlihazırdaki işlerinin hangi yönleriyle (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, ödeme imkanları vb. gibi) tatmin edildiklerini ortaya” koymakta, yine “bu ölçekte kişiler ne kadar yüksek oranlar ortaya koyarsa, o kadar fazla işleriyle tatmin olduklarını belirtmiş olmaktadır” demektedir (295). Bu ölçek esas alınarak 16 sorudan oluşan personel güçlendirme bölümü hazırlanmıştır.

İkinci olarak Allen ve Meyer tarafından 1991 yılında geliştirilen “örgütsel bağlılık ile ilgili ölçek”(Ek Ç) kullanılmıştır. Allen ve Meyer’in bu konuda yaptığı çalışmaları ön plana çıkmıştır. Duygusal, devamlı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutta ele alınmıştır. Bu ölçekte değerlerin yüksek çıkması örgüte olan

bağlılığın arttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca “bireyin örgütsel hedeflere ve değerlere inanması, onları kabul etmesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan” bir gösterge mahiyetindedir (Gürbüz vd., 2013: 791). Bu ölçek esas alınarak 10 sorudan oluşan kurumsal bağlılık bölümü hazırlanmıştır. Ancak üzerinde anket yapılan kurumda zorunlu hizmet bulunduğu ve işten 15 yıl ayrılmak söz konusu olmadığından kurumsal bağlılığın sadece duygusal bağlılık yönü ele alınmış diğer iki bağlılık türü değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Ayrıca anket uygulamasında; olumsuz soru tipleri ankete katılan katılımcıların daha iyi cevap verebilmeleri amacıyla genellikle olumlu olarak sorulmuştur.

3.1.7 Anketin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Güvenilirlik, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece de yansıttığını gösterir.

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach alfa (α) değeri kullanılmıştır. Değerlendirmede: $0.00 \leq \alpha < 0.40$ güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ düşük güvenilirlikte, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir yorumu yapılır.

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliği için, 50 denek üzerinde gerçekleştirilen ön test sonucunda Likert tipi anket sorularından elde edilen veriler SPSS for Windows 18.0 paket programına yüklenmiş ve yapılan güvenilirlik analizinde tablo 3.1’de görüleceği üzere Cronbach alfa katsayısı 0,942 olarak bulunmuş, söz konusu değer 1,00’a yakın bir değer yani yüksek derecede güvenilir olduğundan anketin araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.1: 50 Denekli örnek anket güvenilirlik istatistiği.

C.Alfa Değeri	Madde Ort. C.Alfa Değeri	Madde Sayısı
,942	,944	27

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerine bakıldığında;

Tablo 3.2’de çalışma ücreti ve kurumsal adalet faktörünün 10.’uncu soru çıkartıldıktan sonra C.Alfa katsayısının 0.855 olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Tablo 3.3’te tüm maddelere ait C.Alfa değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.2: Çalışma ücreti ve kurumsal adalet güvenilirlik istatistiği.

C.Alfa Değeri	Madde Ort. C.Alfa Değeri	Madde Sayısı
,855	,855	6

Tablo 3.3: Çalışma ücreti ve kurumsal adalet madde-toplam istatistiği.

	Silinebilir Madde Ortalama Ölçeği	Silinebilir Madde Varyans Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu Kare Korelasyonu	Silinebilir Madde C.Alfa Değeri
Per_Güç2	16,88	21,262	,675	,469	,824
Per_Güç3	16,93	21,883	,634	,409	,832
Per_Güç4	17,08	20,551	,660	,544	,827
Per_Güç6	16,87	22,104	,611	,433	,836
Per_Güç7	16,72	22,487	,602	,394	,838
Per_Güç15	17,31	20,122	,674	,557	,825

Tablo 3.4’te yönetim ve liderlik, ödüllendirme faktörünün 8.inci soru çıkartıldıktan sonra C.Alfa katsayısının 0.868 olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Tablo 3.5’te tüm maddelere ait C.Alfa değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.4: Yönetim ve liderlik, ödüllendirme güvenilirlik istatistiği.

C.Alfa Değeri	Madde Ort. C.Alfa Değeri	Madde Sayısı
,868	,872	5

Tablo 3.5: Yönetim ve liderlik, ödüllendirme madde-toplam İstatistiği.

	Silinebilir Madde Ortalama Ölçeği	Silinebilir Madde Varyans Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu Kare Korelasyonu	Silinebilir Madde C.Alfa Değeri
Per_Güç9	13,57	15,068	,645	,430	,853
Per_Güç11	13,34	14,836	,642	,428	,855
Per_Güç12	13,00	15,417	,746	,605	,827
Per_Güç13	13,01	15,968	,694	,571	,840
Per_Güç14	12,96	15,426	,757	,580	,825

Tablo 3.6’da iş beklentisi faktörünün C.Alfa katsayısının 0.670 olduğu ve oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Tablo 3.7’de tüm maddelere ait C.Alfa değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.6: İş beklentisi güvenilirlik istatistiği.

C.Alfa Değeri	Madde Ort. C.Alfa Değeri	Madde Sayısı
,670	,670	3

Tablo 3.7: İş beklentisi madde-toplam istatistiği.

	Silinebilir Madde Ortalama Ölçeği	Silinebilir Madde Varyans Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu Kare Korelasyonu	Silinebilir Madde C.Alfa Değeri
Per_Güç1	8,65	2,094	,475	,226	,584
Per_Güç5	8,77	2,110	,477	,228	,581
Per_Güç16	8,85	2,165	,494	,244	,559

Tablo 3.8’de duygusal bağlılık faktörünün C.Alfa katsayısının 0.894 olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Tablo 3.9’da tüm maddelere ait C.Alfa değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.8: Duygusal bağlılık güvenilirlik istatistiği.

C.Alfa Değeri	Madde Ort. C.Alfa Değeri	Madde Sayısı
,894	,895	11

Tablo 3.9: Duygusal bağıllık madde-toplam istatistiği.

	Silinebilir Madde Ortalama Ölçeği	Silinebilir Madde Varyans Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Çoklu Kare Korelasyonu	Silinebilir Madde C.Alfa Değeri
Kur_Bağ1	39,06	50,056	,586	,424	,887
Kur_Bağ2	39,02	50,048	,623	,551	,885
Kur_Bağ3	38,90	50,597	,621	,526	,885
Kur_Bağ4	39,09	48,690	,693	,522	,880
Kur_Bağ5	39,08	51,019	,565	,368	,888
Kur_Bağ6	39,66	49,174	,593	,423	,887
Kur_Bağ7	39,23	50,463	,627	,434	,885
Kur_Bağ8	39,55	49,042	,641	,543	,884
Kur_Bağ9	39,69	48,795	,631	,535	,884
Kur_Bağ10	39,02	52,161	,525	,312	,890
Kur_Bağ11	39,05	49,153	,738	,573	,878

Yani anket formunda yer alan iki farklı ölçeğe ait tüm faktörlerin güvenilir olduğu görülmektedir.

3.1.8 Faktör Analizi

Faktör analizinde çok karşılaşılan küresellik testi uygulanması gerekli bir testtir. Eğer küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı bulunursa faktör analizine geçilir. Bu istatistik özünde verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellenmeyeceğine ilişkin bir ölçüt sunar. Bu ölçütün aralıkları şu şekildedir; $1,00 < KMO < 0,90$ =Mükemmel, $0,90 < KMO < 0,80$ =İyi, $0,80 < KMO < 0,70$ =Orta düzey, $0,70 < KMO < 0,60$ =Zayıf, $0,60 < KMO$ =Kötü.

Yapılan test sonucunda KMO değeri 0,906 yani mükemmel derecesinde çıkmış olup KMO ve Bartlett testi sonuçları verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.10: Personel güçlendirme KMO ve bartlett testi.

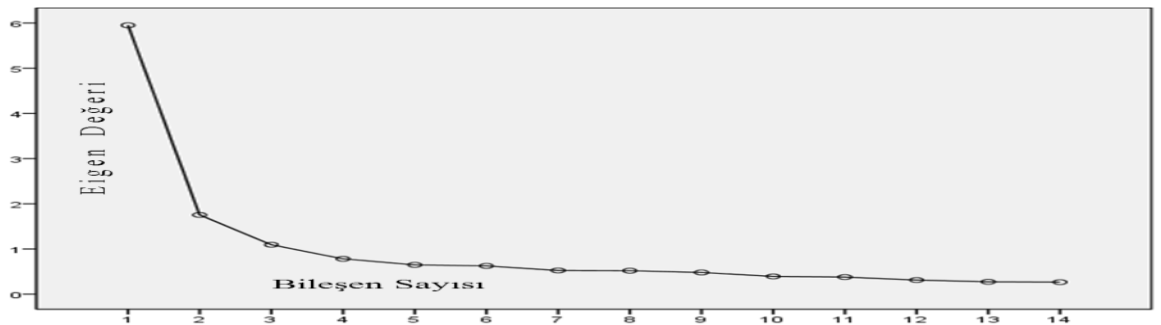
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		,906
Bartlett's küresel Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3561,941
	df(Serbestlik Derecesi)	91
	Sig. (Önem)	,000

Toplam Varyans Değerleri (Total Variance Explained) tablosu incelendiğinde özdeğeri 1'in üzerinde olan 3 faktör görülmektedir. Bu 3 faktörün varyansa toplam yaptığı katkı % 62.830'dur. "İlk Özdeğer (Initial Eigenvalues)" bölümünün "% varyans" sütununda faktörlerin ayrı ayrı varyansa yaptıkları katkılara bakıldığında; üçüncü faktörden sonra katkının azaldığı ve bunlar arasındaki farkın birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durum üç faktör olabileceğini işaret etmektedir.

Tablo 3.11: Personel güçlendirme varyans değerleri.

Bileşen	İlk Özdeğer			Yüklenmiş Kare Değeri			Yüklenmiş Kare Değeri		
	Toplam	Varyans %	Birikmiş %	Toplam	Varyans %	Birikmiş %	Toplam	Varyans %	Birikmiş %
1	5,950	42,500	42,500	5,950	42,500	42,500	3,620	25,855	25,855
2	1,753	12,522	55,022	1,753	12,522	55,022	3,224	23,027	48,882
3	1,093	7,808	62,830	1,093	7,808	62,830	1,953	13,948	62,830
4	,783	5,590	68,421						
5	,648	4,628	73,049						
6	,625	4,466	77,514						
7	,524	3,746	81,260						
8	,519	3,704	84,964						
9	,480	3,427	88,391						
10	,393	2,808	91,199						
11	,379	2,707	93,906						
12	,313	2,236	96,142						
13	,274	1,955	98,096						
14	,267	1,904	100,000						

Ancak, buna karar vermek için şekil 3.3'te gösterilen "Ölçüm (Scree plot) Grafiği"ne de bakmamız gerekir. Grafik'te de görüldüğü gibi, dördüncü noktaya kadar keskin düşüş devam etmekte, dördüncü noktadan sonra çizginin eğimi yatay bir seyre geçmektedir. Yani ölçeğimiz üç boyutludur.



Şekil 3.3: Ölçüm grafiği (scree plot).

Üçlü faktöre göre alınan yeni çıktı tablolarında, “Döndürülmüş Matrix Bileşeni (Rotated Component Matrix)” tablosu incelenerek, binişiklik gösteren ve eşik yük değerinin (Örneğin: 0.40) altında kalan maddeler belirlenir. Bu değer altında kalan madde çıkarılarak analize devam edilmelidir. Döndürülmüş Matrix Bileşeni tablo 3.12’de oluşturulmuştur.

Tablo 3.12: Üçlü faktör döndürülmüş matriks bileşeni.

	Bileşen		
	1	2	3
Per_Güç4	,786	,167	,026
Per_Güç15	,771	,246	,005
Per_Güç2	,734	,252	,138
Per_Güç3	,661	,368	,003
Per_Güç7	,643	,224	,273
Per_Güç6	,594	,367	,230
Per_Güç13	,212	,808	,153
Per_Güç12	,292	,802	,165
Per_Güç14	,303	,801	,086
Per_Güç11	,322	,688	,017
Per_Güç9	,566	,569	-,123
Per_Güç5	,075	,034	,767
Per_Güç1	,048	,074	,763
Per_Güç16	,098	,103	,749

Tablodan görüleceği üzere çıkarılacak madde yoktur. Yukarıda gösterilen tablo 3.11’de son yapılan analizin değerleri 62.830 olarak verilmişti.

Tablo 3. 13 ve 3.14’te görüldüğü gibi açıklanan tahmini varyans değerlerinin 0.50’nin üzerinde olması gerekmektedir. Personel güçlendirme faktör analizinde çalışma ücreti ve kurumsal adalet varyans değerinin altında kalan 10’uncu soru güvenilirlik ve geçerlilik anketinden de geçememiş bu nedenle ankette çıkarılmıştır. Diğer değişkenlerin tahmini varyans analizlerinin bu değer üzerinde olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3.13: Personel güçlendirme faktör analizi.

Sorular		Faktörler			
		1	2	3	
Personel Güçlendirme	Çalışma Ücreti ve Kurumsal Adalet	2. Son yıllarda özlük haklarının iyileştirilmesi konusunda çalışmalara daha önem verilmektedir.	,734		
		3. Özlük haklarım ve kazanımlarımla ilgili konularda yeterli düzeyde bilgilendirilirim.	,661		
		4. Türkiye şartları düşünüldüğünde, aldığım maaş geçimimi sağlamaya yeterlidir.	,786		
		6. Personele sunulan kariyer gelişimi fırsatları (atama süreçleri, görevde yükselme sınavları, eğitimler vb) son yıllarda pozitif yönlü bir artış içerisindedir.	,594		
		7. Kurumumun personel atama ve yer değiştirmeleriyle ilgili çözüm faaliyetlerini ileriki aşamalarda daha iyi seviyeye taşıyacağımı düşünüyorum.	,643		
		15. Yaptığım işe uygun bir maaş aldığımı düşünüyorum.	,771		
		Açıklanan Varyans Değeri: 58,055			
	Yönetim ve Liderlik, Ödüllendirme	9. Kurumumuz çalışanlarının ödüllendirilmesine yönelik teşvik sistemi yeterlidir.		,569	
		11. Çalışanlar yaptıkları işe göre değerlendirilir ve ödüllendirilir, çalışan ile çalışmayan bir tutulmaz.		,688	
		12. Çalışma alanıyla ilgili önerilerim yönetim tarafından dikkate alınır.		,802	
		13. Sahip olduğum bilgi ve becerilerimi, fikirlerimi paylaşmakta ve işimde kullanmakta engellerle karşılaşmam.		,808	
		14. İyi bir iş çıkarttığımda gerekli şekilde takdir edilirim.		,801	
		Açıklanan Varyans Değeri: 66,363			
	İş Beklentisi	1. Personelin özlük hakları iyileştirildiğinde moral ve motivasyonun daha da iyi olacağını düşünüyorum.			,763
		5. Personelin kişisel gelişimine katkı sağlayacak kurs, seminer, dil eğitimi, yüksek lisans ve doktora programları vb. Programların Kurumumuz tarafından desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum.			,767
		16. Personele kendi görev alanı ile ilgili, görevlendirme, yetki artırılması, iş bölümü vb. kendisini önemli hissedecek takım çalışmasına yönelik faaliyetler verildiğinde, kurum için daha faydalı olacağını düşünmekteyim.			,749
		Açıklanan Varyans Değeri: 60,261			

Tablo 3.14: Kurumsal bağlılık (duygusal) faktör analizi.

Sorular		Faktörler	
Duygusal Bağlılık	Kişisel	1. Kurumum hakkında konuşurken “onlar” yerine “biz” derim.	,678
		2. İşimi önemli buluyor ve seviyorum.	,713
		3. Çalıştığım birimin başarısını kendi başarımla hissedirim.	,709
		4. Bu kurumda çalışıyor olmamın bir saygınlığı vardır.	,780
		11. Bu Kurumda çalışmaktan memnunuz.	,655
		Açıklanan Varyans Değeri: 64,409	
	Kurumsal	5. İlk amirlerim ile iletişimim yeterli düzeydedir.	,626
		6. Geçmiş yıllara kıyasla, haksızlığa uğradığımda, yasal haklarımın sonuçlandırılacağı kurum kültürünün oluştuğunu düşünmekteyim.	,672
		7. Çalıştığım kurum olumlu bir imaja sahiptir.	,710
		8. Kurumumuzda yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları genel olarak olumludur.	,712
		9. Kurumumuzun yöneticileri sorunlara çözüm bulmada yapıcı ve demokratik bir yaklaşım sergiler.	,702
		10. Saatlik ya da günlük izin almada sorun yaşamam.	,484
		Açıklanan Varyans Değeri: 54,005	

Personel güçlendirmede faktör yüklerinin 0.569 ile 0.808, duygusal bağlılıkta 0.484 ile 0.780 arasında çıkması araştırmadaki soru gruplarının birbiri ile ilişkili olduğunu, kullanılan ölçeklerin ve değişkenlerin içerik açısından uygun, tutarlı ve geçerli olduklarını ortaya koymaktadır.

3.2 İstatistiksel Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde demografik özellikler ile kurumsal bağlılık ve personel güçlendirme ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin istatistik değerleri incelenecektir. İleri sürülen hipotezler değerlendirilecek, yapılan testler sonucunda çıkan değerler tablolar halinde sunularak analizi yapılacaktır.

3.2.1 Demografik Özellikler, İstatistik Analizler ve Bulgular

Bu araştırmaya toplam 560 personelin katılımı sağlanmıştır. ankete katılan personelin %88,8'i erkek, %11,3'ü kadın, %5,5'i 20-25, %13,8'i 26-30, %22,5'i 31-35, %26,6'sı 36-40, %22,5'i 41-45 ve %9,1'i 46 yaş üzeri aralığında, %87,1'i evli, %12,9'u bekârdır. Çalışanların çocuğunuz varmı sorusuna %77,3'ü evet, %22,7'si

hayır cevabı vermiştir. Yine %5'i lise, %18,6'sı önlisans, %64,3'ü Lisans, %11,8'i yüksek lisans mezunu, %21,3'ü subay, %44,8'i astsubay, %14,8'i uzman jandarma ve %19,1'i sivil memurdur. Personelin çalıştığı süre %11,6'sı 1-5, %17,1'i 6-10, %21,3'ü 11-15, %22,7'si 16-20, %19,1'i 21-25 ve %8,2'si 26 yıl ve üzeridir.

SPSS 18.0 programı ile veriler tek tek analiz yapılarak excel veri tabanına atılmıştır. Tüm verileri daha da anlamlandırmak, değerlendirilmesinin daha kolay ve anlaşılır olmasını sağlamak amacıyla bu veriler bir tabloda birleştirilerek sunulmuştur. Demografik özelliklere göre frekans dağılımı ve istatistik veriler tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15: Demografik özelliklere göre kurumsal bağlılığın analizi.

			İstatistik	Sayı	%	F	Sig.
Cinsiyet	Erkek	Ortalama	43,7103	497	88,8	25,628	,000
	Kadın	Ortalama	38,5873	63	11,3		
Yaş	20-25	Ortalama	47,0000	31	5,5	2,122	,061
	26-30	Ortalama	44,0779	77	13,8		
	31-35	Ortalama	42,5635	126	22,5		
	36-40	Ortalama	42,6913	149	26,6		
	41-45	Ortalama	42,6825	126	22,5		
	46-üzeri	Ortalama	43,1765	51	9,1		
Medeni Durum	Bekar	Ortalama	42,6667	72	12,9	,301	,583
	Evli	Ortalama	43,2029	488	87,1		
Çocuk Durumu	Evet	Ortalama	43,3025	433	77,3	,908	,341
	Hayır	Ortalama	42,5591	127	22,7		
Eğitim Durumu	Doktora	Ortalama	40,0000	1	,2	,115	,989
	Y.Lisans	Ortalama	43,0152	66	11,8		
	Lisans	Ortalama	43,1833	360	64,3		
	Önlisans	Ortalama	42,8654	104	18,6		
	Lise	Ortalama	43,8571	28	5,0		
	Orta	Ortalama	44,0000	1	,2		
Ünvan	Subay	Ortalama	45,8655	119	21,3	19,575	,000
	Astsubay	Ortalama	44,2271	251	44,8		
	Uzm.J.	Ortalama	40,8554	83	14,8		
	Svl.Me.	Ortalama	39,2991	107	19,1		
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	Ortalama	44,7077	65	11,6	1,351	,241
	6-10 Yıl	Ortalama	42,9583	96	17,1		
	11-15 Yıl	Ortalama	42,3193	119	21,3		
	16-20 Yıl	Ortalama	42,7087	127	22,7		
	21-25 Yıl	Ortalama	43,0093	107	19,1		
	26-üzeri	Ortalama	44,8478	46	8,2		

(1-22 puan= Zayıf 23-33 puan= Orta 34-55 puan= İyi)

Araştırmanın “Hipotez 1: Kurum personelinin duygusal bağlılık düzeyi demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir” hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda istatistik veriler incelendiğinde önemli ölçüde bir fark görülmemektedir. Tüm değerlerin 34’ün üzerinde yani iyi seviyede olduğu görülmüş olup bu sonuçla Hipotez 1’in doğruluğu kabul edilmiştir.

Personel güçlendirme frekans değerleri her soru için spss 18.0 programında tek tek çıkartılarak ölçüm değerleri hesaplanmıştır. Araştırma modeli 1’de personel güçlendirme “çalışma ücreti ve kurumsal adalet”, “yönetim ve liderlik, ödüllendirme”, “iş beklentisi” olmak üzere üç bölüm halinde ele alınmıştır.

Araştırmanın “Hipotez 2: “Kurum personelinin çalışma ücreti ve kurumsal adalet ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda tablo 3.16’ya bakıldığında genellikle tüm değerlere ait aritmetik ortalamaların iyi seviyede olduğu görülmekte olup bu sonuçla Hipotez 2’nin doğruluğu kabul edilmiştir.

Tablo 3.16: Çalışma ücreti ve kurumsal adalet personel güçlendirme değerleri.

Çalışma Ücreti ve Kurumsal Adalet	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
2	40	7,1	89	15,9	102	18,2	223	39,8	106	18,9	3,48	1,173
3	34	6,1	98	17,5	114	20,4	219	39,1	95	17,0	3,43	1,141
4	70	12,5	95	17,0	110	19,6	180	32,1	105	18,8	3,28	1,291
6	40	7,1	68	12,1	134	23,9	213	38,0	105	18,8	3,49	1,140
7	29	5,2	58	10,4	127	22,7	220	39,3	126	22,5	3,64	1,096
15	96	17,1	112	20,0	105	18,8	164	29,3	83	14,8	3,05	1,331

Çalışanların “çalışma ücreti ve kurumsal adalet” değerlerine ait Onbeşinci sorudaki “yaptığım işe uygun bir maaş aldığımı düşünüyorum” cevabına katılım ile dördüncü sorudaki “Türkiye şartları düşünüldüğünde, aldığım maaş geçimimi sağlamaya yeterlidir” cevabına katılımın aritmetik ortalamalarının diğerlerine oranla düşük çıktığı görülecektir. Çıkan ölçüm değerleri çalışma ücretlerinin personelin

beklentilerini tam olarak karşılamadığını, bu konuda iyileştirme faaliyetlerinde bulunmanın gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Araştırmanın “Hipotez 3: “Kurum personelinin yönetim ve liderlik, ödüllendirme ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda tablo 3.17’ye bakıldığında genellikle tüm değerlere ait aritmetik ortalamaların iyi seviyede olduğu görülmekte olup bu sonuçla Hipotez 3’ün doğruluğu kabul edilmiştir.

Tablo 3.17: Yönetim ve liderlik, ödüllendirme personel güçlendirme değerleri.

Yönetim ve Liderlik, Ödüllendirme	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
8	41	7,3	85	15,2	85	15,2	229	40,9	120	21,4	3,54	1,193
9	94	16,8	143	25,5	120	21,4	131	23,4	72	12,9	2,90	1,292
11	91	16,3	94	16,8	120	21,4	158	28,2	97	17,3	3,14	1,333
12	34	6,1	83	14,8	123	22,0	226	40,4	94	16,8	3,47	1,117
13	26	4,6	89	15,9	143	25,5	206	36,8	96	17,1	3,46	1,091
14	31	5,5	82	14,6	113	20,2	239	42,7	95	17,0	3,51	1,103

Çalışanların “yönetim ve liderlik, ödüllendirme” değerlerine ait dokuzuncu sorudaki “kurumumuz çalışanlarının ödüllendirilmesine yönelik teşvik sistemi yeterlidir” cevabına katılım ile onbirinci sorudaki “çalışanlar yaptıkları işe göre değerlendirilir ve ödüllendirilir, çalışan ile çalışmayan bir tutulmaz” cevabına katılımın diğerlerine oranla düşük olduğu, ödüllendirmenin var olduğunu ancak personelin beklentilerini karşılamada yeterli seviyeye ulaşmasını sağlayacak iyileştirme faaliyetlerinde bulunmanın gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Araştırmanın “Hipotez 4: “Kurum personelinin iş beklentisi ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda tablo 3.18’e bakıldığında genellikle tüm değerlere ait aritmetik ortalamaların yüksek seviyede olduğu görülmekte olup bu sonuçla Hipotez 4’ün doğruluğu kabul edilmiştir.

Tablo 3.18: İş beklentisi personel güçlendirme değerleri.

İş Beklentisi	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart sapma
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
1	14	2,5	12	2,1	30	5,4	138	24,6	366	65,4	4,48	,887
5	11	2,0	15	2,7	40	7,1	186	33,2	308	55,0	4,37	,879
16	11	2,0	11	2,0	42	7,5	238	42,5	258	46,1	4,29	,842

Çalışanların “iş beklentisi” değerlerine ait çıkan ölçüm değerlerinin oldukça yüksek çıkması, personelin kişisel gelişimi ile özlük haklarında iyileştirme yapılması için kurum tarafından yapılacak her türlü faaliyetin personel tarafından arzulandığını ve desteklendiğini göstermektedir.

Araştırmanın “Hipotez 5: “Personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezine ilişkin yapılan test sonucu tablo 3.19 ve 3.20’de görüleceği üzere kişisel ve kurumsal olarak incelendiğinde genellikle tüm değerlere ait aritmetik ortalamaların iyi seviyede olduğu görülmekte olup bu sonuçla Hipotez 5’in doğruluğu kabul edilmiştir.

Tablo 3.19: Kurumsal (duygusal) bağlılık kişisel değerleri.

Duygusal (Kişisel)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart sapma
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
1	15	2,7	48	8,6	50	8,9	214	38,2	233	41,6	4,08	1,042
2	18	3,2	22	3,9	73	13,0	212	37,9	235	42,0	4,11	,993
3	14	2,5	20	3,6	52	9,3	207	37,0	267	47,7	4,24	,940
4	20	3,6	27	4,8	88	15,7	201	35,9	224	40,0	4,04	1,035
11	11	2,0	24	4,3	88	15,7	221	39,5	216	38,6	4,08	,941

Tablo 3.20: Kurumsal (duygusal) bağıllık kurumsal değerleri.

Duygusal (Kurumsal)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart sapma
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
5	15	2,7	30	5,4	68	12,1	244	43,6	203	36,3	4,05	,969
6	34	6,1	74	13,2	150	26,8	195	34,8	107	19,1	3,48	1,124
7	12	2,1	32	5,7	111	19,8	247	44,1	158	28,2	3,91	,946
8	26	4,6	61	10,9	144	25,7	217	38,8	112	20,0	3,59	1,068
9	32	5,7	77	13,8	160	28,6	191	34,1	100	17,9	3,45	1,106
10	7	1,3	30	5,4	65	11,6	247	44,1	211	37,7	4,12	,899

Kurumsal bağıllık değerleri ölçüldüğünde; personelin kişisel değerler açısından çalıştığı kurumu sahiplenmesi ve kendisini kuruma ait görme duygusunun yüksek seviyede olduğu görülecektir. Ancak kurumsal değerler açısından altıncı sorudaki “geçmiş yıllara kıyasla, haksızlığa uğradığımda, yasal haklarımın sonuçlandırılacağı kurum kültürünün oluştuğunu düşünmekteyim” cevabına katılım, sekizinci sorudaki “kurumumuzda yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları genel olarak olumludur” cevabına katılım ile, dokuzuncu sorudaki “kurumumuzun yöneticileri sorunlara çözüm bulmada yapıcı ve demokratik bir yaklaşım sergiler” cevabına katılımın diğerlerine oranla düşük olduğu görülecektir. Kararsızların en çok olduğu katılım burada gerçekleşmekte olup yöneticilerin bu konular da çalışmalara daha fazla ağırlık vermeleri gerektiği değerlendirilmektedir.

3.2.2 Korelasyon Analizi

Duygusal bağıllık ile personeli güçlendirme faktörlerinin aralarındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular tablo 3.21’de yer almaktadır.

Tablo 3.21: Pearson korelasyon analizi.

Sayı=560	duybağ	yönlidöd	çalückurad	işbek
duybağ	1	,667**	,596**	,402**
yönlidöd		1	,704**	,186**
çalückurad			1	,245**
işbek				1
* (p<0,05) ** (p<0,01)				

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri tablo 3.21’de yansıtılmıştır. Tabloya bakıldığında, pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “yönetim ve liderlik, ödüllendirme” ve “çalışma ücreti ve kurumsal adalet” değişkenleri arasında ($r=0,704$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Yine ortaya çıkan ilişkilerin bazılarına bakıldığında; “duygusal bağlılık işlevi ile “yönetim ve liderlik, ödüllendirme” işlevi arasında nispeten güçlü ($0,667$); “duygusal bağlılık” işlevi ve “çalışma ücreti ve kurumsal adalet” işlevi arasında çok az güçlü ($0,596$); “duygusal bağlılık” “iş beklentisi” işlevi arasında korelasyon katsayısı ile temsil edilen çok az zayıf ($0,402$) bir ilişkinin olduğu ($p<0,01$) saptanmıştır.

3.2.3 Regresyon Analizi

Regresyon analizi sonucu elde edilen R^2 değeri $0,543$ değeri ile yüksek bir oranda çıkmıştır. Bu değer anlamı, duygusal bağlılık bağımlı değişkeninde değişimin personel güçlendirmeyi oluşturan üç bağımsız değişkeni tarafından ne kadar anlamlandırılabilirdiği bir ölçü değeridir. Tablo 3.22’de görüldüğü üzere bu değer bize duygusal bağlılığı artıran üç düzeyin, % 54,3 oranda açıklayabildiğini göstermektedir.

Tablo 3.22: Regresyon analizi.

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken Duygusal Bağlılık	
	β	t
Çalışma Ücreti ve Kurumsal Adalet	0.189	4.629
Yönetim ve Liderlik, Ödüllendirme	0.485	12.007
İş Beklentisi	0.266	8.977
F	220.251	
R ²	0.543	
dzlt.R ²	0.541	
* (p<0,05) düzeyinde anlamlı TEK YÖNLÜ		
** (p<0,01) düzeyinde anlamlı TEK YÖNLÜ		

Katılımcıların duygusal bağlılık düzeyini etkileyen “çalışma ücreti ve kurumsal adalet” değişkeni p<0.05 anlam düzeyinde 0.189, “yönetim ve liderlik, ödüllendirme” değişkeni p<0.05 anlam düzeyinde 0.485, “iş beklentisi” değişkeni p<0.05 anlam düzeyinde 0.266 değeri ile tabloda belirtilmiştir. Bu değerler hipotezlerin kabul edildiğini göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, yapılan çalışma ve araştırmalar ışığında elde edilen sonuçlar ve öneriler iki başlık altında ele alınarak tez çalışması sonlandırılacaktır.

4.1 Sonuçlar

Küreselleşen dünyada sürekli kendini yenileyen teknolojik gelişmelerin hızına ayak uydurmak oldukça zordur. Dijital çağ ile birlikte her türlü işlemlerin tek tuşla yönetildiği internet çağında, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için her türlü tedbiri almaktadırlar. Ancak hâlihazırda tüm sektörlerde hizmet vermeye devam eden ve vatandaşa hizmet götürmekte birinci dereceden sorumluluğu bulunan kamu kurum ve kuruluşlarının bundan habersiz yaşamaları imkânsızdır. Bu sürekli değişen gelişmeleri takip edecek ve hayata geçirecek en önemli unsur ise şüphesiz ki nitelikli insan'dır. Bu nitelikli insanı yetiştirebilmek, etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilmek, daha da önemlisi kurumda çalışmasının devamlılığını sağlayarak bu personeli elde tutabilmek oldukça önemlidir.

Çalışanlarının büyük bir çoğunluğu memur ve işçiden oluşan, dolayısıyla özel şirketlere nazaran fazla bir gelecek kaygısı bulunmayan kamu kurumlarında, kaliteli ve verimli personelin bulunması gerekliliği, ancak moral ve motivasyonu yüksek, sosyal aktiviteleri ile özlük hakları konusunda problem yaşamayan, gerektiği ölçüde yetkileri artırılmış, takım ruhuna inanmış, kurumuna aidiyet duygusu ile bağlanmış ve kurumsal bağlılığın oluşturulacağı personel ile gerçekleşebilir. Bu durum kamu kurumlarında personel güçlendirme faaliyetlerinin önemini daha da artırmıştır.

İşte iyi bir personel güçlendirme strateji uygulandığı takdirde, kurumuna aidiyet duygusu ile bağlanan personel kendisini güçlü hissedecek ve bu şekilde

çalışanların kuruma duydukları bağlılık doğru orantılı bir şekilde artmış olacaktır. Bunun sonucunda oluşan kurumsal bağlılık, personelin, kurumun menfaatine olacak şekilde davranışlar gösterecek, kendisini çalıştığı kurum ile özdeşleştirerek kurumun hedef ve değerlerini kendi hedef ve değerleriyle bir tutacak, kurumun verimlilik artışına yüksek düzeyde katkı sağlayacaktır.

Daha önce birçok akademisyen tarafından personel güçlendirme ile kurumsal bağlılık arasında ilişkinin varlığı ispatlanmıştır. Yine bu tez çalışması sonucunda yapılan analizler ve elde edilen bulgular doğrultusunda söylemek gerekirse, personel güçlendirme ile kurumsal bağlılık arasında önemli bir ilişkinin var olduğu değerlendirilmektedir.

J.Gn.K.lığı tarafından yapılan, Astsubay ve Uzm.J.ların derece ve kademe ilerlemesindeki iyileştirmeler, doğu hizmeti görevine gidiş sayısının azaltılması, Astsubaylara üst karargâh hizmetleri kursu açılması, kendi nam ve hesabına lisansüstü eğitim yapanlara kıdem için kontenjan verilmesi, personelin atandığı kadro görev yerlerine birebir atamalarının merkezden yapılması, subaylarda bazı kadrolarda ihtisaslaşmaya gidilmesi gibi benzer faaliyetler personel güçlendirme yönünden katkılar sağlamakta ve personelin kurumuna karşı aidiyet duygusunda geçmiş yıllara nazaran pozitif yönde artış göstermektedir.

Yapılan anket uygulamasında personel güçlendirme ile kurumsal bağlılık ölçüm değerleri incelendiğinde; özellikle son yıllarda, kurum ve yöneticileri tarafından personel güçlendirme faaliyetleri ile ilgili çalışmalar yapıldığı, bu çalışmaların moral ve motivasyon açısından çok önemli olduğu, takım çalışmasına önem verilmesi gerektiği, ücret ve ödüllendirme konusunda daha fazla çalışmalar yapılmasının kaçınılmaz olduğu, iş verimliliği açısından sayıları küçümsenemeyecek kadar çok olan kararsızların somut olarak ikna edilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Şu da bir gerçek ki yapılan personel güçlendirme çalışmaları ne aşamada olursa olsun, çalışanların bu kuruma ve yöneticilere olan inancının devam ettiği, kurumunu sahiplendiği, işini sevdiği, kurumunun başarısını kendi başarısı olarak gördüğü, kurumsal bağlılık ölçüm değerlerinde açıkça ortaya çıkmaktadır.

4.2 Öneriler

Sonuç bölümünde belirtilen personel güçlendirmenin önemi kapsamında 560 kurum personeli üzerinde duygusal bağlılık boyutunda personel güçlendirme ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Personel güçlendirmenin kurumsal bağlılık ile olan ilişkisini tespit etmeye yönelik çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışma sonrasında, kamu kurumlarında benzer araştırmalar yapacak diğer araştırmacıların çalışmalarına fayda sağlayabilecek öneriler aşağıya çıkarılmıştır.

- Özellikle hiyerarşik yapının mevcut olduğu kamu kurumlarının yöneticileri, alt kademedeki personeli yetkilendirmeli ve sorumluluk sahibi bireyler olarak yönetim faaliyetlerine katılmalıdırlar.

- Kamu kurumları, gelişen teknolojik değişimlere ayak uydurabilmek ve vatandaşlarına daha iyi hizmet verebilmek için gelişmeleri yakından takip etmeli, kurs, seminer, bilgilendirme vb. faaliyetler ile personelini sürekli yetiştirmelidir.

- Kamu kurumlarında kurum başarısının en üst seviyelere çıkarılması için çalışanların moral ve motivasyonu ön planda tutulmalı, kurum içerisinde birlik ve beraberliğin oluşturulması için mutlaka takım çalışmasına önem verilmeli, personele takım ruhu kazandırılarak sahiplenme ve kurumsal bağlılık artırılmalıdır.

- Kamu kurumlarının özel sektör ile rekabet edebilmesi, nitelikli personel konusunda aynı başarıyı yakalayabilmesi için, ücret ve ödüllendirmenin iş verimliliğini artırdığı varsayımıyla bu konuda daha fazla çalışmalar yapmalı, çalışanlara başarı belgelerinin yanısıra nakdi ödüller, prim vb. maddi yönden destek sağlayıcı ödüller vermelidir.

- Bu araştırmada yapılan anket çalışmasında birçok personelin soruları cevaplarken kararsız kaldığı görülmüş olup başta bu bireyler olmak üzere tüm personelin kuruma aidiyet duygusunun artırılması için personel güçlendirme çalışmalarına hız verilmelidir.

Son olarak söylenecek husus şudur; kamu kurumlarının yöneticileri, kurumun vizyon ve misyonları doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirmek istiyorlarsa, kararlılıkla, samimi, eleştiriye açık, şeffaf, özverili ve gerçekçi bir şekilde personel güçlendirme çalışmalarını yapmalı, problemlerden korkmamalı, bu problemlerin çözümünün yine bu personelle birlikte aşılabacağı sonucundan kaçmamalıdırlar.

KAYNAKÇA

- Acaray, T. (2010). Ankara İli İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntüleri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, sayı 25, 145-174
- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması Ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 29*, 211-238.
- Aktaş, Y. (2008). Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ala, Ş. (2010). Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Alkan, D.A. (2010). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Kavramı Ve Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Allen, N. J., 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., MEYER, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, 1-18.

- Allanazarov, Y. (2008). Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aslan, Z. (2010). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Atalay, G. C. (2009). Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları, Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli, Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. İstanbul: Gazi Kitabevi Yayınları 1.Baskı, ISBN 978-605-5543-80- 8.
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kurumlarına Yönelik Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Conger, J. A., 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. *MCB University Press, 0968-4891. Vol. 2 No. 1*, pp. 9-13
- Cunningham, I., Hyman, J., Baldry, C. (1996). Empowerment: The Power to do What?. *Industrial Relations Journal*, 27/2, 143-154.
- Çavuş, M. F. (2005). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi, Journal of Yaşar University*, 3(10), 1287-1300.
- Çavuş, M. F., Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yeniliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20:2, 229-241.

- Çelebi, M. A. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, 3-4.*
- Dağdemir, A. (2008). Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme; Rekabette Başarının Anahtarı, Empowerment.* (2.Baskı) İstanbul: Kare Yayınları, ISBN 975-8980-65-3.
- Doğan, S. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi. *İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No.29, 177-203.*
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, 37-61.*
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 32, 47-80.*
- Dönmez, G. (2012). Personeli Güçlendirme Ve Tükenmişlik İlişkisi: İş Yükü-Kontrolü Modeli Açısından Bir Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Erdoğan, S. (2006). Yeni Yönetim Anlayışı Açısından Aidiyet Duygusu Ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and Organizational Change. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Vol:9, No:7, 329.
- Gümüştekin Eren, G., Emet, C. (2008). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, <http://Sbe.Dumlupinar.Edu.Tr/17/90-116.Pdf>, 2003, pp. 1-26.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gürbüz, G. (2012). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ., Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma. Uluslararası Avrasya Ekonomileri Kongresi, St.Petersburg, Rusya, 17-18 Eylül 2013.
- Gürsoy, A. (2010). İş Karmaşıklığının Çalışanların Güçlendirme Algısı Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gürül, B. (2013). Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Go, F.M., Monechello, M.L., Baum, T. (1996). *Human Resource Management in The Hospitality Industry*, ISBN.:0-471-11056-6, Canada, pp. Xvii, 330 pp.
- İşçimen Sever, D. (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişti Ve Bir Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Jandarma Genel Komutanlığı Sitesi. Genel/ Görevler-Tarihçe Bölümü. Güncelleme 2014. <http://www.jandarma.gov.tr/>

Kappelman, L. A., Richards, T. C. (1996). Training, Empowerment, and Creating Aculture for Change”, *Empowerment in Organizations, Cilt.4, Sayı 3*, 26-29.

Karahan, A. (2009). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Sosyal Bilimler Cilt 7 Sayı 1*, 95-114.

Kaya, H. (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi, Sayı 155*, 122.

Keleş, Ö. (2008). Örgüt İklimi Boyutlarının Çalışanların Güçlendirme Algılarıyla İlişkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Kök Bayrak, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 20, Sayı 1*, 295.

Küçük, M. (2012). Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Mammadova, İ. (2013). İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Mujka, F. (2011). Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group & Organization Management, Vol. 26 No. 1*, 93-113.

- Okan, Z.Ö. (2009). Kuruma Duyulan Güven ve Öz Yeterlilik İnancının Kurumsal Bağlılıkla Olan İlişkisi: Kablo ve Bakır Üretim Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öksüz, Y.S. (2010). Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özbek, A. (2008). İşgören Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler Ve Demografik Faktörler Açısından Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özcan, E.B. (2008). Örgütsel Bağlılık Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pitts, D.W. (2005). Leadership, Empowerment, and Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration, Vol. 25, No. 1, 5-28.*
- Randolph, A. (2000). Real Empowerment? Manage The Boundaries. *Organizational Dynamics, C: 5, 7-10.*
- Seçgin, Y. (2007). Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Şenel, Ö. (2006). Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sevinç, İ., Şahin, A. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi, Sayı 162, 267.*
- Tuğ, Ö. (2010). İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Uluçay, Ş. (2004). Yeniden Yapılanma Sürecinde Personel Güçlendirmenin Önemi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ürkmez, İ. (2005). Şirket Yönetiminde Verimliliğin Anahtarı: Kurumsal Bağlılık”, Katiad Dergisi. <http://www.peryod.com.tr/images/pdf/Sirket%20Y%C3%B6netiminde%20Verimlilik%20Anahtari-Kurumsal%20Baglilik.pdf>
- Valaderes, K. (2004). The Practicality of Employee Empowerment: Supporting a Psychologically Safe Culture, *Health Care Manager*, Vol. 23, No. 3, 221.
- Wikipedia Sitesi. Güncelleme Mayıs 2014. [http://tr.wikipediaorg/wiki/Jandarma_\(Türkiye\)](http://tr.wikipediaorg/wiki/Jandarma_(Türkiye))
- Yenihan, B. (2010). Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu Ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yurt, İ. (2012). Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Zencir, E. (2004). Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

EKLER

1. **Ek A** - Anket Formu..... 104
2. **Ek B** - Allen-Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği..... 106
3. **Ek C** - Minnesota İş Doyum Ölçeği.....107

Ek A - Anket formu

PERSONELİ GÜÇLENDİRMENİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ ÖLÇME ARACI

I. Giriş

Değerli katılımcı, bu anketin gerçekleştirilmesindeki amaç, personelin kurum içerisindeki son beş yıllık çalışma hayatına ilişkin görüş ve beklentilerini belirlemek, sorunları ve iyileştirmeye açık alanları tespit ederek çözüme yönelik öneriler geliştirmek amacıyla hazırlanmıştır.

Verdiğiniz yanıtlar kişisel olarak değerlendirilmeyecek, demografik bilgileriniz ile yanıtlarınız kimseye paylaşılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırarak anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.

II. Demografik Bilgiler

- | | | | |
|---|---|--|---|
| 1. Cinsiyetiniz?
<input type="checkbox"/> Erkek
<input type="checkbox"/> Kadın | 2. Yaşınız?
<input type="checkbox"/> 20 – 25
<input type="checkbox"/> 26 – 30
<input type="checkbox"/> 31 – 35
<input type="checkbox"/> 36 – 40
<input type="checkbox"/> 41 – 45
<input type="checkbox"/> 46 ve üzeri | 3. Medeni Haliniz?
<input type="checkbox"/> Evli
<input type="checkbox"/> Bekâr | 4. Çocuğunuz var mı?
<input type="checkbox"/> Evet
<input type="checkbox"/> Hayır |
| 5. Eğitim Durumunuz?
<input type="checkbox"/> Ortaöğretim
<input type="checkbox"/> Lise
<input type="checkbox"/> Üniversite (Önlisans)
<input type="checkbox"/> Üniversite (Lisans)
<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
<input type="checkbox"/> Doktora | 6. Unvanınız?
<input type="checkbox"/> Subay
<input type="checkbox"/> Astsubay
<input type="checkbox"/> Uzm. Jandarma
<input type="checkbox"/> Sivil Memur | 7. Kurumunuzda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
<input type="checkbox"/> 1 – 5 yıl
<input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl
<input type="checkbox"/> 11 – 15 yıl
<input type="checkbox"/> 16 – 20 yıl
<input type="checkbox"/> 21 – 25 yıl
<input type="checkbox"/> 26 yıl ve üzeri | |

III. Ölçme ve Değerlendirme Soruları

Lütfen aşağıda bulunan ifadeleri okuyarak, seçeneklerden sizin için uygun olanı işaretleyiniz.

KURUMSAL BAĞLILIK SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumum hakkında konuşurken “onlar” yerine “biz” derim.					
2. İşimi önemli buluyor ve seviyorum.					
3. Çalıştığım birimin başarısını kendi başarım gibi hissedirim.					
4. Bu kurumda çalışıyor olmamın bir saygınlığı vardır.					
5. İlk amirlerim ile iletişimim yeterli düzeydedir.					
6. Geçmiş yıllara kıyasla, haksızlığa uğradığımda, yasal haklarımın sonuçlandırılacağı kurum kültürünün oluştuğunu düşünmekteyim.					
7. Çalıştığım kurum olumlu bir imaja sahiptir.					
8. Kurumumuzda yöneticilerin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları genel olarak olumludur.					
9. Kurumumuzun yöneticileri sorunlara çözüm bulmada yapıcı ve demokratik bir yaklaşım sergiler.					
10. Saatlik ya da günlük izin almada sorun yaşamam.					
11. Bu Kurumda çalışmaktan memnunum.					

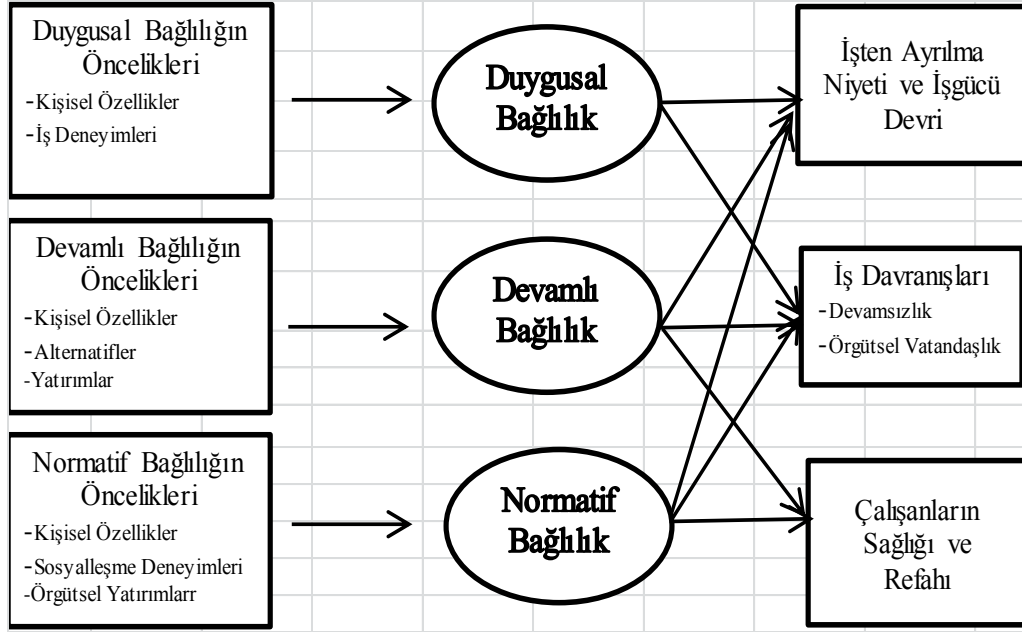
PERSONELİ GÜÇLENDİRME SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Personelin özlük hakları iyileştirildiğinde moral ve motivasyonun daha da iyi olacağını düşünüyorum.					
2. Son yıllarda özlük haklarının iyileştirilmesi konusunda çalışmalara daha önem verilmektedir.					
3. Özlük haklarım ve kazanımlarımla ilgili konularda yeterli düzeyde bilgilendirilirim.					
4. Türkiye şartları düşünüldüğünde, aldığım maaş geçimimi sağlamaya yeterlidir.					
5. Personelin kişisel gelişimine katkı sağlayacak kurs, seminer, dil eğitimi, yüksek lisans ve doktora programları vb. Programların Kurumumuz tarafından desteklenmesi gerektiğini düşünüyorum.					
6. Personele sunulan kariyer gelişimi fırsatları (atama süreçleri, görevde yükselme sınavları, eğitimler vb) son yıllarda pozitif yönlü bir artış içerisindedir.					
7. Kurumumun personel atama ve yer değiştirmeleriyle ilgili çözüm faaliyetlerini ileriki aşamalarda daha iyi seviyeye taşıyacağını düşünüyorum.					
8. Çalışanların odalarındaki fiziksel ve teknik donanım (masa, bilgisayar, yazıcı vb) yeterlidir.					
9. Kurumumuz çalışanlarının ödüllendirilmesine yönelik teşvik sistemi yeterlidir.					
10. Çalışma esnasında yaşanan aksaklıklardan amirlerim tarafından sorumlu tutulurum.					
11. Çalışanlar yaptıkları işe göre değerlendirilir ve ödüllendirilir, çalışan ile çalışmayan bir tutulmaz.					
12. Çalışma alanımla ilgili önerilerim yönetim tarafından dikkate alınır.					
13. Sahip olduğum bilgi ve becerilerimi, fikirlerimi paylaşmakta ve işimde kullanmakta engellerle karşılaşmam.					
14. İyi bir iş çıkarttığımda gerekli şekilde takdir edilirim.					
15. Yaptığım işe uygun bir maaş aldığımı düşünüyorum.					
16. Personele kendi görev alanı ile ilgili, görevlendirme, yetki artırılması, iş bölümü vb. kendisini önemli hissedecek takım çalışmasına yönelik faaliyetler verildiğinde, kurum için daha faydalı olacağını düşünmekteyim.					

IV. Görüş ve Öneriler

Bu ankette yer alan konular ile ilgili ya da bu konuların dışında belirtmek istediğiniz herhangi bir görüş var mı? Yanıtınız “Evet” ise, lütfen bunları aşağıdaki boşluğa yazınız.

Anketimiz bitmiştir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Ek B - Allen-Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Hakan GÜRSOY
Uyruğu: T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi: Malatya 19.09.1969
Medeni Hali: Evli
Adres: 8.Cad.387.Sok.6/5 Demetevler/Yenimahalle/ANKARA
E-Posta Adresi: hakangursoy44@mynet.com
İletişim (Telefon) : 0505 385 64 55

EĞİTİM

Lise : Malatya Lisesi 1986
Lisans : Anadolu üniversitesi 2002
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu üniversitesi 2013

MESLEKİ DENEYİM

1987 – 2013 Yıllarını kapsayan toplam 27 yıllık sürecin;
16 yıllık bölümünde; Tim K.lığı, Karakol K.lığı, Takım K.lığı, İlçe J.K. Vek.liği,
Personel ve Lojistik Sb.lığı, Asayiş Ks.A.liği,
11 yıllık bölümünde ise İstihbarat Kısım A.liği, İstihbarat Tim K.lığı,
Yönetim ve Koordinasyon vb. saha çalışmaları ile büro hizmetleri gibi yöneticilik
görevlerinde bulunmuş olup halen hizmetlerine devam etmektedir.

YABANCI DİL

Yabancı dili: İngilizce