

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
OLUŞTURMADAKİ ETKİSİ: SAĞLIK İŞLETMELERİNDE BİR  
UYGULAMA**

KÜBRA GÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER

KONYA 2019

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
OLUŞTURMADAKİ ETKİSİ: SAĞLIK İŞLETMELERİNDE BİR  
UYGULAMA**

KÜBRA GÜL

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER

KONYA 2019

## TEZ ONAY

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **KÜBRA GÜL**'ün "**Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkisi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama**" başlıklı tezi tarafımızdan incelenmiş; amaç, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Konya/ ~~05.07.2019~~

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Aydan YÜCELER

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Fakültesi

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Didem KAYA

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Fakültesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Emel CELEP

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yukarıdaki tez, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu ~~08/07/2019~~ tarih ve ~~14/01~~ sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Kısmet Esra NURULLAHOĞLU ATALIK

Enstitü Müdürü



#### APPROVAL

We certify that we have read this dissertation entitled "**The Impact Of Staff Empowerment On Creating Organizational Commitment: An Implementation For Healthcare Organizations**" by "**Kübra Gül**" that in our opinion it is fully adequate, in scope and quality, as dissertation for the degree of Master of Science in the Department of "Health Management", Institute of Health Sciences, University of Necmettin Erbakan

Konya: 05.01.2019

Principal Advisor

Assist. Prof. Aydan YÜCELER

University of Necmettin Erbakan

Institute of Health Sciences

Examination Committee Member

Assoc. Prof. S. Erdem KAYA

University of Necmettin Erbakan

Institute of Health Sciences

Examination Committee Member

Assist. Prof. Emel CELEP

University of Selçuk

Faculty of Economics and  
Administrative Sciences

This thesis has approved for the University of Necmettin Erbakan Institute of Health Sciences.

Prof. Dr. Kismet Esra NURULLAHOĞLU ATALIK

Director of Institute of Health Sciences

Date and Signature



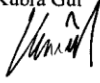
iii

#### BEYANAT

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

05/07/2019

Kübra Gül



# BENZERLİK RAPORU

24.07.2019

Turnitin

[Skip to Main Content](#)

[Gözetim](#)

[Öğrenciler](#)

[Not Defteri](#)

[Kütüphaneler](#)

[Takvim](#)

[Tartışma](#)

[Tercihler](#)

Bu sayfa hakkında

Bu sizin ödev kutunuzdur. Bir yazılı ödevi görüntülemek için yazılı ödevin başlığını seçin. Bir Benzerlik Raporunu görüntülemek için yazılı ödevin benzerlik sütunundaki Benzerlik Raporu ikonunu seçin. Tıklanabilir durumda olmayan bir ikon Benzerlik Raporunun henüz oluşturulmadığını gösterir.

**Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturm...**

**Gelen Kutusu | Görüntüleniyor: yeni ödevler ▼**

Dosyayı Gönder Çevrimiçi Derecelendirme Raporu | Ödev ayarlarını düzenle | E-posta bildirmeyenler

[Sil](#) [İndir](#) [İşuraya taşı...](#)

<input type="checkbox"/>	Yazar	Başlık	Benzerlik	web	yayın	student papers	Puanla	cevap	Dosya	Ödev Numarası	Tarih
<input type="checkbox"/>	Kübra Gül	Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık...	%28 <input type="text" value="%28"/>	20%	8%	25%	--	--	ödev indir	1154573159	24-Tem-2019

Doç. Dr. Aydan YÜCELER  
Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Yönetim Bölümü

## TEŞEKKÜR

Tez alıŐması s¼recinde kıymetli bilgi, birikim ve tec¼beleri ile desteğini esirgemeyen ve bana yol g¼steren değerli danıŐman hocam Dr. Öğr. Üyesi Aydan Y¼CELER'e teŐekk¼rlerimi sunarım.

Y¼ksek lisans eğitimim esnasında bilgileri ve tec¼beleri ile katkı sağlayan değerli hocalarım Doç. Dr. Őerife Didem KAYA'ya, Doç. Dr. Ayhan ULUDAğ'a, Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Yalçın İLERİ'ye, tez savunmam esnasında katkılarından ve hoŐg¼r¼l¼ tavrından ¼t¼r¼ değerli j¼ri ¼yeleri Dr. Öğr. Üyesi Emel CELEP ve Yrd. Doç. Dr. Esen ŞAHİN'e, tez çalışması s¼recinde her zaman desteğini hissettiğim değerli arkadaŐım YeŐim SAYGU'ya ve araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına sonsuz teŐekk¼r ve saygılarımı sunarım.

Bu g¼nlere gelmemde b¼y¼k emeği olan, her zaman sevgilerini ve desteklerini hissettiğim baŐta rahmetli canım babam olmak ¼zere canım aileme ve her zaman olduğu gibi tez s¼recinde de yanımda olan canım eŐime sonsuz teŐekk¼r ederim.

K¼bra G¼L

## İÇİNDEKİLER

<i>İç Kapak</i> .....	<i>i</i>
<i>Tez Onay</i> .....	<i>ii</i>
<i>Approval</i> .....	<i>iii</i>
<i>Beyanat</i> .....	<i>iv</i>
<i>Benzerlik Raporu</i> .....	<i>v</i>
<i>Teşekkür</i> .....	<i>vi</i>
<i>İçindekiler</i> .....	<i>vii</i>
<i>Kısaltmalar ve Simgeler</i> .....	<i>xi</i>
<i>Tablolar Listesi</i> .....	<i>xii</i>
<i>Şekiller Listesi</i> .....	<i>xiv</i>
<i>Özet</i> .....	<i>xv</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>xvii</i>
<b>1. GİRİŞ ve AMAÇ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>3</b>
2.1. <i>Personel Güçlendirme Kavramı</i> .....	3
2.2. <i>Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi</i> .....	5
2.2.1. <i>Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılma</i> .....	5
2.2.2. <i>Personel Güçlendirme ve Yetki Devri</i> .....	6
2.2.3. <i>Personel Güçlendirme ve Motivasyon</i> .....	7
2.2.4. <i>Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme</i> .....	7
2.3. <i>Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi</i> .....	8
2.4. <i>Personel Güçlendirme Yaklaşımları</i> .....	9
2.4.1. <i>Davranışsal (İlişkisel) Yaklaşım</i> .....	10
2.4.2. <i>Psikolojik (Bilişsel) Yaklaşım</i> .....	10
2.5. <i>Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları</i> .....	12
2.5.1. <i>Katılım ve Karar Verme Yetkisi</i> .....	13
2.5.2. <i>Yenilik</i> .....	13
2.5.3. <i>Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması</i> .....	13
2.5.4. <i>Sorumluluk</i> .....	14
2.5.5. <i>Ortak Hedeflere Yönelme</i> .....	14
2.5.6. <i>Çalışanları Toplum Önünde Övme</i> .....	14
2.5.7. <i>Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama</i> .....	14



2.5.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme .....	15
2.5.9. Eğitim ve Geliştirme .....	15
2.5.10. Açık Bir İletişim Ortamı .....	15
2.5.11. Performans ile İlgili Geribildirim Yapma .....	16
2.5.12. Çalışma Ortamında Esneklik.....	16
2.5.13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik .....	16
2.5.14. Takım Çalışması .....	16
2.6. Personel Güçlendirme Süreci.....	17
2.7. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Nedenleri.....	18
2.8. Personel Güçlendirmenin Faydaları.....	19
2.9. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri ve Maliyeti .....	22
2.10. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	23
2.11. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	24
2.11.1. Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık.....	24
2.11.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe ve İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	25
2.11.3. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat .....	25
2.11.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat .....	26
2.12. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	26
2.12.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	27
2.12.1.1. Kanter Yaklaşımı .....	28
2.12.1.2. Etzioni Yaklaşımı .....	29
2.12.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı .....	29
2.12.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	30
2.12.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı .....	31
2.12.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	33
2.12.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	34
2.12.2.2. Salancik Yaklaşımı .....	35
2.12.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	36
2.13. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	37
2.13.1. Kişisel Faktörler .....	37
2.13.1.1. Cinsiyet.....	37
2.13.1.2. Yaş .....	38
2.13.1.3. Çalışma Süresi.....	38
2.13.1.4. Eğitim Düzeyi .....	38
2.13.1.5. Medeni Durum.....	39

2.13.2. Örgütsel Faktörler.....	39
2.13.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	39
2.13.2.2. Yönetim Tarzı ve Karar Alma Süreçlerine Katılım .....	40
2.13.2.3. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi.....	40
2.13.2.4. Örgütsel Kültür.....	41
2.13.2.5. Örgütsel Adalet.....	41
2.13.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	41
2.13.3.1. Profesyonellik.....	42
2.13.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları .....	42
2.14. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	42
2.14.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans .....	43
2.14.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık .....	43
2.14.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma .....	43
2.14.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	44
2.14.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres .....	44
2.15. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	44
<b>3. GEREÇ ve YÖNTEM.....</b>	<b>47</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	47
3.2. Araştırmanın Modeli .....	47
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	48
3.4. Kullanılan Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	49
3.5. Verilerin Analizi .....	50
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	50
3.7. Araştırmanın Varsayımları / Sınırlılıkları.....	51
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>52</b>
4.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Göre Dağılımı.....	52
4.2. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	55
4.3. Güvenirlilik Analizleri .....	58
4.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	59
4.3.2. Cronbach Alfa Değerleri.....	60
4.4. Personel Güçlendirme Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi .....	61
4.5. Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	62
4.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Personel Güçlendirme Alguları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar .....	65

4.6.1. Cinsiyet.....	65
4.6.2. Eğitim Durumu.....	66
4.6.3. Meslekteki Çalışma Süresi.....	67
4.6.4. Buldukları Hastanede Çalışma Süresi .....	68
4.7. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar.....	69
4.7.1. Cinsiyet.....	69
4.7.2. Eğitim Durumu.....	70
4.7.3. Meslekte Çalışma Süresi .....	70
4.7.4. Buldukları Hastanede Çalışma Süresi .....	72
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>74</b>
<b>6. SONUÇ.....</b>	<b>78</b>
<b>7. KAYNAKLAR .....</b>	<b>79</b>
<b>8. EKLER.....</b>	<b>84</b>
8.1. Ek – A. Anket Formu .....	84
8.2. Ek – B. Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırmalar Etik Kurulu Kararı .....	88
<b>9. ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>89</b>

## **KISALTMALAR ve SİMGELER**

<b>F</b>	: Varyans analizi
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin testi
<b>KO</b>	: Kareler Ortalaması
<b>KT</b>	: Kareler Toplamı
<b>N</b>	: Örneklem/ Gruptaki Örneklem Sayısı
<b>Ort.</b>	: Ortalama
<b>P</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>R</b>	: Regresyon
<b>Sd</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>Std. Sap.</b>	: Standart Sapma
<b>t</b>	: t değeri

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> <i>Personel Güçlendirmenin Özellikleri</i> .....	5
<b>Tablo 2:</b> <i>Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri</i> .....	9
<b>Tablo 3:</b> <i>Dağıtılan Anketlerin Geri Dönüş Yüzdeleri</i> .....	49
<b>Tablo 4:</b> <i>Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı</i> .....	52
<b>Tablo 5:</b> <i>Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı</i> .....	52
<b>Tablo 6:</b> <i>Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı</i> .....	52
<b>Tablo 7:</b> <i>Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı</i> .....	53
<b>Tablo 8:</b> <i>Katılımcıların Meslek Grubuna Göre Dağılımı</i> .....	53
<b>Tablo 9:</b> <i>Katılımcıların Meslekte Kaç Yıldır Çalıştıklarına Göre Dağılımı</i> .....	54
<b>Tablo 10:</b> <i>Katılımcıların Buldukları Hastanede Kaç Yıldır Çalıştıklarına Göre Dağılımı</i> .....	54
<b>Tablo 11:</b> <i>Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı</i> .....	54
<b>Tablo 12:</b> <i>Personel Güçlendirme Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler</i> .....	55
<b>Tablo 13:</b> <i>Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler</i> .....	57
<b>Tablo 14:</b> <i>Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi</i> .....	59
<b>Tablo 15:</b> <i>Örgütsel Bağlılık Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi</i> .....	60
<b>Tablo 16:</b> <i>Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi</i> .....	60
<b>Tablo 17:</b> <i>Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi</i> .	61
<b>Tablo 18:</b> <i>Algılanan Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi</i> .....	62
<b>Tablo 19:</b> <i>Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki</i> .....	62
<b>Tablo 20:</b> <i>Algılanan Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi</i> .....	63
<b>Tablo 21:</b> <i>Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli</i> .....	63
<b>Tablo 22:</b> <i>Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli</i> .....	64
<b>Tablo 23:</b> <i>Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Varyans Analizi</i> .....	64

<b>Tablo 24:</b> <i>Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Varyans Analizi</i> .....	65
<b>Tablo 25:</b> <i>Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar</i> .....	65
<b>Tablo 26:</b> <i>Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar</i> .....	66
<b>Tablo 27:</b> <i>Katılımcıların Meslekteki Çalışma Süresine Göre Personel Güçlendirme Algularına İlişkin Varyans Analizi</i> .....	67
<b>Tablo 28:</b> <i>Katılımcıların Buldukları Hastanede Çalışma Süresine Göre Personel Güçlendirme Algısına İlişkin İstatistikler</i> .....	68
<b>Tablo 29:</b> <i>Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar</i> .....	69
<b>Tablo 30:</b> <i>Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar</i> .....	70
<b>Tablo 31:</b> <i>Katılımcıların Meslekte Çalışma Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması</i> .....	71
<b>Tablo 32:</b> <i>Katılımcıların Buldukları Hastanede Çalışma Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin İstatistikler</i> .....	72
<b>Tablo 33:</b> <i>Katılımcıların Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Farklılıklar</i> .....	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1: Psikolojik Personel Güçlendirme</i> .....	12
<i>Şekil 2: Personel Güçlendirme Süreci</i> .....	17
<i>Şekil 3: Personel Güçlendirme Derecesi ile Örgüt Yararları İlişkisi</i> .....	20
<i>Şekil 4: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlar</i> .....	26
<i>Şekil 5: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı</i> .....	27
<i>Şekil 6: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli</i> .....	32
<i>Şekil 7: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı</i> .....	34
<i>Şekil 8: Reichers'ın Örgütsel Bağlılık Modeli</i> .....	36
<i>Şekil 9: Araştırma Modeli</i> .....	48



# ÖZET

T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

## **Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkisi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama**

Kübra GÜL

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ / KONYA 2019

Rekabet ortamında işletmeler değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek, belirledikleri hedeflerine ulaşabilmek ve başarılı sonuçlar elde edebilmek için çalışanlarına önem vermektedirler.

Küreselleşme ile birlikte sağlık sektöründe de değişimler olmaktadır. Sağlık işletmeleri özelleştirmenin de etkisiyle sunmuş oldukları sağlık hizmetlerinin nitelik ve niceliğine daha fazla önem vermeye başlamıştır. Sağlık işletmelerinin tecrübeli ve donanımlı çalışanlarını kaybetmek istememesi çalışanlarına güç, yetki ve sorumluluk gibi personel güçlendirme uygulamalarını gerektirmektedir. Kendilerini güçlendirilmiş hissedilen çalışanların buldukları kuruma bağlılıkları artmaktadır. Bu nedenle çalışmada sağlık işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmaya olan etkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırmada, Bursa ilindeki 3 hastanenin 267 sağlık çalışanına demografik soruların, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ölçek sorularının yer aldığı anket formu uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde tabakalı örnekleme yönteminin formülünden yararlanılmış ve örneklem büyüklüğü 261 kişi olarak bulunmuştur. Verilerin analizinde araştırmanın amacı doğrultusunda; Frekans, Ortalama, Korelasyon, Regresyon, ANOVA, Tukey ve t-testi analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algıları ortanın üzerinde, örgütsel bağlılık düzeyleri ise orta düzeyde çıkmıştır. Çalışanların personel



güçlendirmenin alt boyutlarından anlam ve etki algılarının yüksek, yetkinlik ve otonomi algılarının ise ortanın üzerinde olduğu söylenebilir. Çalışanların örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ( $r= 0,369$  ;  $p<0.01$ ) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Personel güçlendirme algısının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde yaklaşık % 13 oranında etkili olduğu görülmüştür. Çalışanların personel güçlendirme algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri meslekteki ve buldukları hastanedeki çalışma süreleri ile ilişkilidir. Mesleklerinde 15 yıl süreyle çalışanların personel güçlendirme algılarının giderek artmakta ve 15 yıldan sonra ise azalmaktadır. Ayrıca çalışanların buldukları hastanede çalışma süreleri arttıkça personel güçlendirme algıları da artmaktadır. Buldukları hastanede 1 yıldan az ve 1 yıl çalışanlar ile 5 yıla kadar çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri nispeten düşük iken, 10 yıl ve daha fazla çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri nispeten daha yüksektir.

**Anahtar Kelime:** Hastane, Örgütsel Bağlılık, Personel Güçlendirme, Sağlık Çalışanları, Sağlık İşletmeleri

## **ABSTRACT**

REPUBLIC of TURKEY

NECMETTIN ERBAKAN UNIVERSITY

HEALTH SCIENCES INSTITUTE

### **The Impact of Staff Empowerment on Creating Organizational Commitment: An Implementation for Healthcare Organizations**

Kübra GÜL

Health Management Department

MASTER'S THESIS / KONYA 2019

Managements in competition platform give importance to employees for changing market conditions orientating determinated target and getting succesful results.

With globalization, also changes in the health sector and health businesses started to give more importance the quality and quantity of the health service with the effect of privatization. Health businesses should not be willing to löse their experienced and well-equipped employees and they should provide staff strengthening such as power authority and responsibility. Employees who feel empowered increase their loyalty to their institution. Therefore, in this study it is aimed the relationship between the level of organizational commitment and employee empowerment perceptions of health workers and also reveal the effects of personel empowerment commitment.

In this research questionnaire form implemented in Bursa province to 3 hospital 267 medical staff on demographic problems, employee empowerment organizational commitment scale. In determinig the sample size stratified sampling formula used and it is found as 261. Analysis of data fort he purpose of the research, frequency, avarage, correlation, regression, ANOVA, Tukey and T-testing analyses has been used.

Employee empowerment of the health workers who participated in the research are on the middle, organizational commitment levels are medium-level. The sub-dimensions of staff empowerment high sense of meaning and impact, autonomy perception is above the avarage can be said. The sub-dimensions of organizational

commitment, emotional commitment, continue commitment and normative commitment is medium-level can be said. Between staff strengthening and organizational commitment a statistically significant and positive correlation was found in the middle level. ( $r=0,369$ ;  $p<0.01$ ). The perception of personel empowerment was found to be %13 effective on trhe organizational commitment level. Employee empowerment perceptions and organizational commitment levels are related to the working hours in the profession and in the hospital ehere they are located. Employee empowerment perceptions of employees for 15 years are increasing gradually and decreases after 15 years. In addition, employees' empowerment perceptions are increasing as their working time increases in the hospital. Emotional commitment levels and general organizational commitment levels of the employees in the hospital where they are less than 1 year and 1 year employees and up to 5 years are relatively low, emotional commitment levels and organizational commitment levels of employees 10 years and more are relatively higher.

**KEYWORDS:** Hospital, Organizational Commitment, Staff Strengthening, Health Workers, Health Businesses

## 1. GİRİŞ ve AMAÇ

İçinde yaşadığımız bilgi çağında teknolojideki hızlı gelişmeler, değişen piyasa koşulları, müşteri beklentileri ve küreselleşerek artan rekabet, işletmeleri farklı arayışlara ve bir takım yeni uygulamalara yöneltmiştir (Ateş 2014). Ayrıca işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmek için insan gücü kaynağını en iyi şekilde kullanmaları gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu 2009). İnsan gücünün öneminin artması ile birlikte personel güçlendirme önemli bir uygulama haline gelmiştir.

İşletmeler personel güçlendirme ile değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı, sorunlara daha hızlı ve doğru cevap verebilmeyi, sorunlar oluşmadan önlem alınmasını ve böylece rekabet ortamında daha başarılı olmayı amaçlamaktadır (Gürcü 2014). Bu durumda personel güçlendirme uygulamasının önemini artırmaktadır.

Personel güçlendirme kavramı, işletme yöneticilerinin, çalışanlarına yetki ve sorumluluk vererek, çalışanların işlerine hakim hale gelmelerine, işleri ile ilgili özgüven sahibi olmalarına ve kendilerini sürekli geliştirmelerine imkan veren kapsamlı bir yöntem şeklinde tanımlanabilir (Gürbüz 2012).

Personel güçlendirme, çalışanlar arasında yardımlaşma ve bilgi paylaşma, eğitim programlarıyla yetiştirme ve grup çalışması yöntemi ile işletmelerdeki çalışanların karar verme gücünün artırılması ve çalışanların geliştirilmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sürecin verimli bir şekilde yürütülebilmesi için, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması gerekmektedir (Doğan ve Kılıç 2007).

Örgütsel bağlılık hisseden çalışanlar, işletmelerin amaç ve değerlerini benimseyip işletmeyle özdeşleşmektedir. Çalışan işletmenin bir üyesi olmaktan gurur duyarak üyeliğini gönüllü olarak devam ettirmek ister ve işletmenin yararı için rollerini etkin bir şekilde yerine getirir (Doğan ve Demiral 2009; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu 2009). Kısaca örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı işletmeye karşı duyduğu bağlılık hissinin gücü şeklinde tanımlanabilir (Doğan ve Kılıç 2007).

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarının öneminin artmasıyla birlikte bu konularda yapılan çalışmalar da artmıştır. Yapılan literatür araştırması sonucunda sağlık işletmelerine yönelik bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara rastlanmamıştır. Bu sebeple bu çalışma sağlık işletmelerinde çalışanların

personel güçlendirme algularının örgütsel bağlılıklarına olan etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Personel güçlendirme algısının örgütsel bağlılık düzeyine olan etkisinin belirlenmesi sağlık şletmeleri açısından personel güçlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesi ve literatürdeki eksikliğin doldurulması açısından önemlidir.

Bu bağlamda hazırlanan çalışmanın genel bilgiler bölümünde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilgili ayrıntılı bilgiler yer almaktadır. Gereç ve yöntem kısmında ise araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, modeli, araştırmanın evreni ve örneklemi, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve aracı, verilerin analizi, hipotezleri ve araştırmanın varsayımlarına ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. Bulgular kısmında araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların her birine yer verilmiş ve tartışma kısmında elde edilen bulgular ilgili literatürde denk olan veya farklılık gösteren yönleri tartışılmış ve personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki genel bir çerçeve halinde sunulmuştur. Sonuç kısmında ise araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

## 2. GENEL BİLGİLER

Bu başlık altında personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

### 2.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, işletmeleri yeni sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Beklenmedik yeni bir değişim, işletmeler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olsa da tehdit unsuru olabilmektedir (Doğan 2003).

Modern yönetim yaklaşımında yer alan insan gücünün iyileştirilmesine yönelik yöntemler, gelişen dünyada rekabet şartlarına rağmen devamlılığını sağlamaya ve gelişmeyi hedefleyen işletmelere, yeniliklere ulaşabilme imkânları vermektedir. İnsan gücünün iyileştirilmesine yönelik yöntemler zincirinde personel güçlendirme önemli bir halkayı oluşturmaktadır. (Çavuş ve Akgemci 2008). Personel güçlendirme kavramı, konu ile ilgili araştırma yapan araştırmacılar ve yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Özgen ve Türk 1997).

Personel güçlendirme ilk olarak Conger ve Kanungo (1988) tarafından motivasyonel bir kavram olarak ele alınmış ve personel güçlendirmeyi işletme üyelerinin öz yeterlilik duygularının artırılması süreci olarak tanımlamışlardır.

Cotton (1996) ise personel güçlendirmeyi “çalışanların toplam kapasitesini kullanmak ve organizasyonun başarılı olabilmesi için çalışanların bağlılığını sağlamak üzere tasarlanmış katılımcı bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Aktaran Boudrias ve ark. 2010).

Personel güçlendirme kavramı, örgütsel ilişkiler ve motivasyon kavramları açısından ele alındığı için farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Örgütsel ilişkiler olarak ele alındığı zaman personel güçlendirme, yöneticinin kendisine ait olan güç ve denetimi daha az güce sahip olan çalışanlara devretmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Motivasyon açısından ele alındığında ise “çalışanın işine bağlılığını, işine ve çalıştığı işletmeye olan olumlu duygu ve davranışlarını güçlendirmeyi amaçlayan psikolojik bir yatırım” şeklinde ifade edilmektedir (Barutçugil 2004).

Personel güçlendirme yapılmış birçok yönetim tanımının ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme bireylerin işletme hiyerarşisinde veya maddi açıdan

güçlü olmasından ziyade bireysel olarak güçlü olmasını sağlamaktır. Bireysel gelişme, bireylerin bilgi düzeylerinin artırılmasını sağlama, daha özgüvenli olma ve diğer çalışanlarla daha yapıcı ilişkiler oluşturma yeteneklerini geliştirme ve kişilerin kendi çevrelerini oluşturmalarını sağlamakla onları güçlendirmektir. Personel güçlendirme en kısa ifadeyle, işgörenlerin motivasyon ve yaratıcılık yeteneklerinin kullanılması ile emir tarzındaki eski yönetim faaliyetlerinden uzaklaşarak örgüt problemlerinin çözülmesi şeklinde tanımlanabilir (Doğan 2003). Bu tanımdan anlaşıldığı gibi personel güçlendirme, işgörenlerin bireysel gelişimlerinin sağlanmasını ve işgörenler için daha etkin ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasını amaçlayan bir süreç şeklinde ifade edilebilir (Güneş 2015).

Personel güçlendirme çalışanlara inisiyatif kullanarak işleriyle ilgili tüm kararları alabilmeleri için gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, işletme içinde karar almayı teşvik eden bir ortamın oluşturulması, işle ilgili gereken tüm yetki ve sorumluluğun çalışana verilmesi ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından kendilerini güçlendiren faaliyetler olarak algılanması şeklinde tanımlanabilir (Çöl 2008).

De Val ve Llyod (2003) personel güçlendirmeyi, çalışanların karar verme sürecinde yer aldığı, yapmış oldukları işlerin kalitesinden sorumlu oldukları ve her zaman müşteri memnuniyetini sağlayacak davranışlar sergiledikleri bir uygulama olarak tanımlamaktadır (Aktaran Torun 2016).

Schermerhorn'a (1995) göre ise personel güçlendirme, çalışanın işleriyle ilgili kararları vermek için gerekli güce sahip olmaları ve bu gücü kullanmaları için yöneticilerin yardımcı olma sürecidir (Aktaran Şenel 2006).

Personel güçlendirme çalışanların, motivasyonlarını yüksek hissettikleri, bilgilerine olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanma ve problem çözme isteği duydukları ve örgütün amaçları ile uyumlu buldukları işleri yapmalarına olanak veren faaliyetleri ve koşulları ifade etmektedir (Şenel 2006). Personel güçlendirmenin özelliklerinden ne anlaşılıp ne anlaşılmaması gerektiği aşağıda özetlenmiştir (Baltaş 2017).

**Tablo 1: Personel Güçlendirmenin Özellikleri**

<b>PERSONEL GÜÇLENDİRME</b>	
<b>Nedir?</b>	<b>Ne Değildir?</b>
Herkes tarafından anlaşılır bir vizyon, Davranışlar için rehber, Açık bir şekilde belirlenmiş sınırlar.	Çalışanların özgür bir şekilde hareket edip, istediği gibi davranabileceği ve kendi sınırlarını kendilerinin belirlediği bir ortam.
Grup üyelerinin tamamının alınacak tüm karar ve davranışlara büyük çoğunlukta katılım sağlaması ve onayının alınması ile oluşturulan uzmanlaşma.	Bütün karar ve davranışlar için çalışanlar tarafından oy verilen demokratik bir işleyiş.
Performans ve sonuçların önemli olduğu bir ortam.	Performans sonuçlarının önemli olmadığı, Grubun iyiliği için performansla ilgili sorunların göz ardı edildiği bir ortam.
Grubun başarılı olabilmesi için bütün grup üyelerinin kararlara katılımının sağlanması, Grup üyesinin, olumlu veya olumsuz sonuçlarda kendisinin ve grubun davranışlarını sahiplenmesi.	Çalışanların iş ile ilgili olumsuz sonuçlarda suçluluk hissetmesi ya da savunmaya geçmesi, özür dilemesi; Çalışanların sorumluluk almayı istemeden, işiyle ilgili karar verme ve kararlarını uygulayabilme özgürlüğüne sahip olma isteği.
İşin daha verimli bir şekilde yapılabilmesi için gereken eğitim, para ve zaman hususlarının belirgin olması, Takım ruhuyla hareket edilerek yaratıcılığın artırılması ve sorunların daha kolay çözülmesi.	Yapılacak iş için gereken araçların temin edilmeden, yönlendirme ve rehberlik çalışmaları olmadan takımın serbest bırakılması.

Kaynak: (Baltaş 2017)

## **2.2. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Personel güçlendirme kavramı örgütsel ilişkiler ve motivasyon kavramı temel alınarak tanımlanmıştır. Bu sebeple personel güçlendirme kavramının benzer kavramlarla karıştırılmaması ve bu kavramlarla aralarındaki farkların bilinmesi önemlidir. Güçlendirme kavramı, yönetime katılma, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları ile benzerlikler göstermesine rağmen farklılıkları da bulunmaktadır (Çavuş 2006).

Güçlendirme kavramının yönetime katılma, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme ile olan ilişkisi aşağıda açıklanmıştır.

### **2.2.1. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılma**

Yönetime katılma, çalışanların karar süreçlerine katılımlarını ifade etmektedir. Katılım çalışanların karar verme sürecindeki aşamalarda bulunan uygulamalara dâhil



olması düzeyinde gerçekleşmektedir. Yönetici katılım uygulamasının bulunmadığı işletmelerde kararı kendisi vererek çalışanına uygulaması için bildirirken, katılım uygulamasının en iyi şekilde uygulandığı işletmelerde ise, çalışanlar sorunlarını belirtebilmekte veya amaçları belirleyebilmektedir (Koçel 2014).

Personel güçlendirme ile yönetime katılma, çalışanın sorunların çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğinin artırılması ve işletmede adil bir ortamın oluşturulması gibi yönleriyle benzetilmektedir. Yönetime katılma çalışanların süreçlere katılım sağlaması hususunda personel güçlendirme kavramından farklılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle yönetime katılmada çalışanlar karar süreçlerindeki aşamalara belirli ölçülerde ve verilen imkânlar doğrultusunda katılırken, personel güçlendirmede karar verme ve problemlerin çözülmesi süreçlerinin sürekli içindedirler. Çünkü personel güçlendirmede kararları veren kişi, işi bizzat yapan çalışan olduğu için zaten sürekli kararlar vermek durumundadır (Çöl 2004).

### **2.2.2. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri**

Yetki devri, bir yöneticinin kendisine verilen karar verme ve yaptırım uygulama yetkisini, kendi arzusuyla bir çalışanına vermesi gerekli olduğunu düşündüğünde de tekrar geriye alması süreci şeklinde tanımlanabilir (Doğan 2003). Burada önemli olan, yöneticinin sorumluluğuna verilmiş olan seçim hakkını kendisinin kullanmayıp, çalışanına kendisi adına kullanması için devretmesidir. Yönetici kendisine ait olan yetkinin bir kısmını çalışanına vermekte, sonuçlarından yine kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir (Koçel 2014).

Güçlendirme, işi bizzat yapan çalışanların işletmenin üst yöneticilerine göre işi daha iyi bildiği düşüncesine dayanmaktadır (Doğan 2003). Güçlendirme, işi yapan çalışanın uzmanlık bilgisini, fırsatları yakalamasını, gerekli kararları vermesini ve işe yönelik tutumunu değiştirmesini, kısacası işin sahibi haline gelmesini ifade etmektedir. Yani yetki zaten işi yapan kişisindedir (Koçel 2014).

Personel güçlendirme, çalışanın çeşitli özellikleriyle birlikte daha güçlü olmasını sağlama iken; yetkilendirme, çalışana yetki verme, belirli konularda seçim yapma özgürlüğü verme, çalışanı yetkili kılma durumudur (Koçel 2014).

### **2.2.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon**

Motivasyon kavramının esasında, çalışanın işiyle ilgili bilgi ve yeteneğini işine tam manasıyla yansıtabilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulması durumu bulunmaktadır. Motivasyonu personel güçlendirme uygulamasından ayıran husus; kavramda yönetme ve denetim bakış açısının bulunması ve bu doğrultuda “çalışana neler vermeliyiz veya nasıl davranmalıyız ki işletme için faydalı olacak şekilde davransın?” sorusuna cevap aranmasıdır. Yani çalışan davranışının nasıl kontrol edilebileceği veya yönlendirilebileceği araştırılır. Personel güçlendirme kavramının başlangıç noktası ise farklıdır. Personel güçlendirme “Çalışanın kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve bunun sonucunda kendisine verilen görevde başarılı olabilmesi ve sağlıklı kararlar alabilmesi için neler yapılmalıdır?” sorusuna cevap aramaktadır (Vogt ve Murrell 1990; Aktaran Koçel 2014).

Motivasyon kavramında temelinde denetlenen, yönlendirilen ve yönetilen bir işgören tutumu var iken personel güçlendirme kavramında denetim işgörenin kendisine aittir. Personel güçlendirmede örgütün amacı çalışanın işinde daha başarılı olabilmesi için kişinin kendisini geliştirmesi ve kendi işiyle ilgili kararları yöneticisinin kontrolü olmadan alabilmesidir. Ayrıca motivasyon kavramında çalışan kapasitesinden en üst düzeyde faydalanma düşüncesi bulunurken personel güçlendirme kavramında çalışan kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Çöl 2004).

### **2.2.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirmenin personel güçlendirmeyle ortak yönleri bulunduğu gibi, personel güçlendirmeden farklı yönleri de bulunmaktadır. Bu farklardan ilki; personel güçlendirme çalışanların kendisi için oluşturulan ortamı ve iş koşullarını kişisel olarak algılama şekilleriyle ilgilenirken, iş zenginleştirme kişilerden çok iş ve işin özellikleriyle ilgilenmektedir. İkinci fark ise, personel güçlendirmede çalışanın işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve örgütsel faaliyetleri etkileme gücü bulunmaktadır. İş zenginleştirmede ise, çalışanın belirli sınırlar içerisinde planlama ve karar alma yetkisi bulursa da, çalışma koşullarını değiştirmeyi kapsamamaktadır ( Spreitzer 1996; Aktaran Çavuş 2006).

Sonuç olarak, yönetime katılma, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının personel güçlendirme kavramıyla ortak noktalarının olmasıyla birlikte

personel güçlendirmenin anlam yönünden daha geniş kapsamlı olması ve uygulamaya geçirilmesinin bu kavramalara göre daha zor olması ayırt edici özellikleridir (Koçel 2014). Bu yöntemler çalışanın bir alanda geliştirilmesine odaklanırken, personel güçlendirme bunların tamamını ve daha fazlasını amaçlamaktadır (Gülcan 2007).

### **2.3. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

Personel güçlendirme faaliyetlerinin tarihsel gelişim seyri incelendiğinde yeni bir kavram olmadığı ve geleneksel yönetim sisteminden yola çıkarak günümüze kadar geldiği görülmektedir (Müdüt 2009). Örgüt yönetimine ilişkin ortaya atılan görüşlerden ilki olan, klasik (geleneksel) yönetim yaklaşımı, örgütlerde bireyleri ikinci plana atarak diğer unsurlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Maddi unsurlar düzene sokulduktan sonra çalışanların beklenen şekilde davranacağı tahmin edilmiştir (Koçel 2014).

Davranışsal yaklaşımın öncüsü olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşları Hawthone araştırmalarıyla klasik yönetim yaklaşımını eleştirmiş ve insan faktörünü inceleme konusu yapmıştır (Müdüt 2009). Bu araştırmanın sonunda, çalışanlar için fiziksel iyileştirmeler yapıldığında verimliliğin değişmediği, fiziksel ortamda herhangi bir değişiklik yapılmadan çalışanlara karşı davranışların değişmesi ile verimliliğin arttığı belirlenmiştir. Bu araştırma ile çalışanların sosyal ve psikolojik özelliklerinin, çalışanlara karşı tutumların önemli unsurlar olduğu belirlenmiş ve insan unsurunun örgütlerin en önemli parçası olduğu ortaya konulmuştur (Demiral 2008; Koçel 2014).

1980'li yıllarda toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi yeni yönetim tekniklerinin gelişmesi, personel güçlendirme kavramının gerekliliğini ve önemini artırmıştır. 1990'lı yıllarda personel güçlendirme kavramı yerini bulmuş ve kabul edilmiştir (Müdüt 2009). Aşağıdaki tabloda güçlendirme kavramının gelişim sürecine dönemler itibariyle ayrıntılı olarak yer verilmiştir (Wilkinson 1988; Aktaran Gürcü 2014).

**Tablo 2: Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri**

1930'lu Yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	Çalışanların motivasyonunun sağlanması ve işlerini daha iyi yapabilmeleri için yakından gözetime ihtiyacın olmadığı düşüncesinin doğması.
1960'lı Yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli seviyede gözetim ve performansların geri bildirim ile çalışanlara anlamlı işler verilmesi.
1970'li Yıllar	Endüstriyel Demokrasi	Çalışanların kararlara ve davranışlara katılımını temel alan bir yaklaşım ve karşılıklı anlaşmanın olması
1980'li Yıllar	Çalışanların Katılımı	Bu safhada, karşılıklı ortak anlaşmanın yerine yeni bir katılım şekli olan çalışanların katılım şekilleri üzerinde durulmaktadır.
1980'lerin Sonu	Güçlendirme	Çağdaş anlamda güçlendirme

Kaynak: (Wilkinson 1988; Aktaran Gürcü 2014)

Personel güçlendirme kavramın geçmişine bakılırsa; personel güçlendirme kavramını ilk kullanan kişilerin: 1983'de Harrison ve Kanter; 1985'te Bennis ve Naus; 1986'da Burke ve Neilsen; 1987'de Block; 1988'de House olduğu bilinmektedir. Ancak personel güçlendirme kavramının ilk kez kullanıldığı zamanlarda kullanılan tanımlar kavramı çok yüzeysel ifade edebilmiştir. Personel güçlendirme kavramı 1980'lerde asıl anlamını kazanmış ve Block'un yapmış olduğu çalışmalar ile yeni bir yönetim biçimi olarak benimsenmiştir. Block personel güçlendirme kavramını "Durum, koşullar ve uygulama sonuçları kadar işgörenlerin ruhsal durumu, ruh hali" olarak tanımlamıştır (Doğan 2003).

#### **2.4. Personel Güçlendirme Yaklaşımları**

Literatüre incelendiğinde personel güçlendirmenin iki yaklaşım altında ele alındığı görülmektedir. Bunlardan ilki olan davranışsal yaklaşım; güçlendirme konusunda yöneticilerin görev ve sorumluluklarını inceleyen ve güçlendirmeyi olumsuz etkileyebilecek unsurların ortadan kaldırılmasını temel alırken, ikinci yaklaşım olsan psikolojik yaklaşım ise; güçlendirme için çalışan algılarının psikolojik açıdan değerlendirilmesine dayanan ve güçlendirmeyi içsel bir görev motivasyonu olarak değerlendiren yaklaşımdır (Giderler 2015). Davranışsal güçlendirme iş ve işin çevresi ile ilgili hususlarla ilgilenirken psikolojik güçlendirme çalışanların algılarıyla ilgilenmektedir (Torun 2016).

#### 2.4.1. Davranışsal (İlişkisel) Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım teorisi, Kanter tarafından 1997 yılında yayımlanan ve çalışanların davranışlarını etkileyen koşulları araştıran “Men and Women of the Corporation” adlı çalışması ile ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın temelinde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güç paylaşımı ve hiyerarşinin alt seviyelerindeki çalışanlara bile yaptıkları işler ile ilgili karar verme gücü vermek bulunmaktadır (Torun 2016).

Davranışsal personel güçlendirme, yöneticinin üzerine düşen görevleri yerine getirmesi, kendisine ait olan gücü çalışanlarıyla paylaşması, çalışanlarına çeşitli yetenekler kazandırması ve uygun ortamı çalışanlarına sağlaması şeklinde tanımlanabilir (Gürbüz 2012). Personel güçlendirme ile üstün astla veya deneyimli çalışanın daha az deneyimli çalışanla yetki ve sorumluluk paylaşarak güç vermesinin mümkün olduğu söylenebilir (Güneş 2015).

#### 2.4.2. Psikolojik (Bilişsel) Yaklaşım

Personel güçlendirmenin psikolojik yaklaşımında, üst yönetimdeki kişilerin güç ile ilgili karar ve faaliyetlerinden çok, çalışanların bunları nasıl algıladığı ve yorumladığı konusuna odaklanılmaktadır (Torun 2016).

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi motivasyonel bir kavram olarak ele almış ve psikolojik güçlendirmeyi çalışanların öz yeterlilik duygularının artırıldığı süreç olarak tanımlamıştır.

Thomas ve Velthouse (1990) , Conger ve Kanungo'nun çalışmasını geliştirerek güçlendirme üzerine bilişsel bir model oluşturmuştur. Güçlendirmeyi motivasyonel bir kavram olarak ele almışlar ve geliştirerek içsel görev motivasyonu olarak tanımlamışlardır.

Spreitzer (1995) da güçlendirmeyi Thomas ve Velthouse'un tanımlaması gibi motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır. Ayrıca güçlendirmenin; anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluştuğunu belirtmiştir.

- **Anlam:** Çalışanların inançları, değerleri ve davranışları ile kendilerine verilen görevlerin amaçlarının tutarlı olması ve yaptıkları işlerin kendileri için bir değer taşımasını ifade etmektedir (Doğan 2003).

Diğer bir ifadeyle, yapılan işin gereklilikleri ile çalışanın inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyum artıka, çalışan için işin önemi artmaktadır (Çöl 2008).

- **Yetkinlik:** Çalışanın görevinin gerekliliklerini en iyi şekilde yerine getirebileceğine ilişkin kendi yeteneğine olan inancını gösterir (Arslantaş ve ark. 2007).

Yetkinlik, kişinin kendi görevini ve çalıştığı ortamı belirlemek istemesi ve buna yetkisinin olması anlamına gelmektedir. Yetkinlik kavram olarak küresel anlamdaki yetkinlikten ziyade, belirli bir işte yetkin olmayı ifade etmektedir (Ceylan ve ark. 2005).

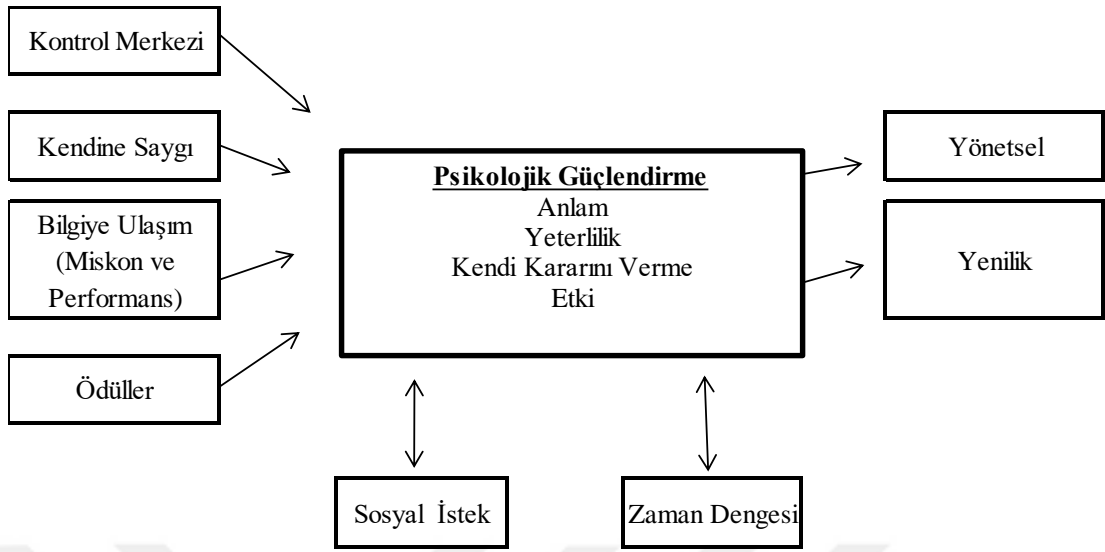
- **Otonomi:** Çalışanın kendisine verilen görev üzerinde kontrol hakkına sahip olması ve inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Arslantaş ve ark. 2007). Çalışanın görevini başlatma, sürdürme ve düzeltme gibi konularda karar verebilmesidir (Spreitzer 1995).

Yetkinlik kişilerin görevleri ile ilgili yeteneklerini ifade ederken otonomi kişilerin işleri ile ilgili konularda kendi başına karar verme şansının bulunması anlamına gelir (Ceylan ve ark. 2005).

- **Etki:** Çalışanın kendisine verilen görevin sonuçlarını etkileyebilme derecesini ifade etmektedir (Arslantaş ve ark. 2007). Çalışan, yapmış olduğu işin fark oluşturduğuna inanıyorsa ve işin amacını gerçekleştirdiğini düşünüyorsa etkileme gerçekleşmiş demektir (Doğan 2003).

Spreitzer (1995) psikolojik personel güçlendirmenin aşağıdaki Şekil 1'deki gibi gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir.

**Şekil 1: Psikolojik Personel Güçlendirme**



Kaynak: (Spreitzer 1995)

Personel güçlendirme için öncelikle, güçlendirilecek çalışanın kontrol merkezi, kendine saygı, bilgi paylaşımı ve ödüller gibi motivasyonel konularda bilgilendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Anlam, yeterlilik, karar verebilme ve etki boyutlarından sonra yönetsel verimlilik ve yenilik çıktıları elde edilmektedir (Çavuş 2006).

Psikolojik güçlendirme kavramı anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarından oluşan motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlardan bir tanesinin eksik olması, hissedilen güçlendirme duygusunu tam olarak ortadan kaldırırsa da derecesini azaltmaktadır. Bu sebeple güçlendirmenin boyutlarından dördü birlikte güçlendirmeyi anlayabilmek için gereken "tam ve yeterli bilişsel set" olarak nitelendirilmektedir (Hu ve Leung 2003; Aktaran Ceylan ve ark. 2005).

Yapılan literatür incelemeleri neticesinde bu çalışmada psikolojik personel güçlendirme yaklaşımının Spreitzer tarafından geliştirilen anlam, etki, yetkinlik ve otonomi alt boyutları ele alınmıştır.

## **2.5. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları**

İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının benimsenebilmesi için bilinmesi ve uygulanması gereken temel unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması,

sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, çalışanları toplum önünde övme, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, performansla ilgili geribildirim yapma, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik ve takım çalışmasıdır (Doğan 2003).

### **2.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi**

Çalışan katılımı, personel güçlendirme kavramının alt yapısını oluşturmaktadır. Güçlendirme uygulaması, grup ve grup üyelerinin amirlerinin onayı ve aldıkları kararlarının reddedilme ihtimali olmadan, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Güçlendirilmiş bir işletmede çalışanlar kendi görevlerini tanımlayıp görevlerini gerçekleştirecek davranışları, performansları ile ilgili hedefleri ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler (Doğan 2003).

Kararlara katılım çalışanların işletme içindeki işlerini sahiplenmelerini ve “kendimi daha nasıl geliştiririm ve başarılı olurum” düşüncesiyle hareket etmelerini sağlamaktadır (Gürbüz 2012).

### **2.5.2. Yenilik**

Luecke yeniliği, belirli gruplarda bir arada olan insan gücünün, farklı yetenek ve tecrübelerinin ürünü şeklinde tanımlamıştır ( Luecke 2008; Aktaran Gürbüz 2012).

Personel güçlendirme, yenilik yapmanın cesaretlendirildiği işletmelerde daha kolay bir şekilde uygulanabilmektedir. Personel güçlendirme ile çalışanların işleriyle ilgili karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisi bulunmaktadır (Karakaş 2014).

### **2.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması**

Bilgi, hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde üst kademe yöneticilerin denetiminde olup alt kademelere ulaşması onların onayına bağlıdır. Günümüz rekabet şartlarında müşteri istek ve beklentilerinin hızlı ve etkili bir şekilde karşılanması için bilginin bütün kademelerde kolay bir şekilde ulaşılabilir olması gerekmektedir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir bilişim sistemi ile bilginin işletme içerisinde üst kademe yönetici ve güçlendirilen çalışanlar arasında paylaşılması gerekmektedir (Akçakaya 2010).



#### **2.5.4. Sorumluluk**

Sorumluluk, personel güçlendirmede önemli hususlardan bir diğeridir. Bir yönetici personel güçlendirmeyi uygulayabilmek için çalışanlarına yetki vermenin yanında sorumluluk da vermelidir. Güçlendirilmiş çalışanlar, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için gereken performans süreçlerinin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Çalışanlar işletmeyle ilgili konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Ayrıca bu tür sorumluluk işletmenin değişimi, performansı ve varlığını sürdürebilmesi için potansiyel oluşturmaktadır (Doğan 2003).

Çalışanlarda sorumluluk duygusunun artırılması; diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissetmek, yapıcı bir yaklaşım davranışı içinde olmak, kendisinden beklenen ve istenilen sonuçları gerçekleştirmek ve elinden gelenin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir. Çalışana sorumluluk vermenin asıl amacı çalışanın yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır (Akçakaya 2010).

#### **2.5.5. Ortak Hedeflere Yönelme**

Personel güçlendirmeden söz edebilmek için çalışanların ortak bir hedefe yönltilmesi gerekmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar belirlenen hedeflere yönelik hareket ederek onlara ulaşabilmede önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışanlar, işletmenin vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile bütünleştirilmelidir. Bu süreç olmadan personeli güçlendirmeye çalışmak sorunlara sebep olacaktır (Doğan 2003).

#### **2.5.6. Çalışanları Toplum Önünde Övme**

Toplum önünde çalışanların övülmesi personel güçlendirmenin uygulanmasını kolaylaştıran ve hızlandıran önemli bir unsurdur. Çalışanlara göre işletmenin güvenini vurgulayan en önemli şey takdir edilme, tanınma ve ödüllendirilmedir. Çalışanları övmek ve başarılarını takdir etmek onların motive olmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla, çalışanları övmek ve başarılarını takdir etmek personel güçlendirmede önemli bir unsurdur (Doğan 2003).

#### **2.5.7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama**

İşletmelerde personeller arasındaki güven güçlendirme uygulamaları için önemli bir unsurdur. Personel güçlendirme süreci temellerinin sağlam atılabilmesi için karşılıklı güvenin olması gerekmektedir (Müdü 2009).

Güven, çalışanların yöneticilerine inanmaları, yöneticilerinin doğruluğunu ve dürüstlüğünü kabul etmeleri ve işletmedeki uygulamaların çalışanların yararına olduğunu düşünmelerini sağlamaktır. Bu sebeple yönetici çalışanlarına güven aşılmalı ve önemli bulduğu işleri ve yetkileri çalışanlara devrederek, onlara güvendiğini hissettirmelidir. Güven duygusunu hisseden çalışanlar daha çok kabul görme hissi duyacak ve hata yapmaktan korkmayarak görevlerine daha çok odaklanacaktır (Doğan 2003).

#### **2.5.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme**

Personel güçlendirme çalışmalarının uygulanabilmesi için işletme çalışanlarının yeterli ve yetenekli olması gerekmektedir. Yeterlilik kavramı, çalışanın kendi görevini gerçekleştirmede sahip olduğu beceri düzeyini ifade etmektedir. Yeterlilik ve yetenekleri geliştirmede eğitimin önemli bir katkısı bulunmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar tüm görevlerini tam olarak gerçekleştirebilmeli, müşterileri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve süreçleri kendileri yönetebilmelidir (Doğan 2003).

#### **2.5.9. Eğitim ve Geliştirme**

Personel güçlendirmenin amacına ulaşabilmesi için, güçlendirilecek çalışanlara eğitim olanakları sağlanmalı ve onların kendilerini geliştirmelerine imkân verecek çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Bireylerin görevlerini yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahip olması çalışanın kendisine olan güvenini artırmakta ve kendini daha değerli hissetmektedir. Ayrıca çalışanların sorunları çözme başarısı arttıkça hem birey olarak hem de çalışan olarak kendilerini daha önemli hissetmektedirler (Koçel 2014).

#### **2.5.10. Açık Bir İletişim Ortamı**

Günümüz işletmeleri için bilgi önemli bir güçtür. Çalışanların işletmenin hedefleri doğrultusunda hareket edebilmeleri için işletme amaç ve hedeflerini, plan ve yöntemlerini bilmeleri gerekmektedir. İşletme yöneticileri düzenli olarak yapılan toplantılarla, çalışanların her türlü değişiklikten haberlerinin olduğundan emin olmalı ve onlarla paylaşmalıdır (Doğan 2003).

Yöneticilerin açık iletişimin olduğu ortamlarda çalışanlarına gerekli olan bilgileri vermeleri ve her türlü değişiklikten haberdar etmeleri personel güçlendirme sürecini desteklemiş olacaktır (Demiral 2008). Böylece çalışanlar daha çok

sorumluluk almak isteyecek, bu güven ortamı onları işleri konusunda geliştirecek ve yeni fikirler üretmeleri hususunda cesaretlendirecektir (Özgen ve Türk 1997).

#### **2.5.11. Performans ile İlgili Geribildirim Yapma**

Personel güçlendirme sürecinde, yönetici çalışanların performansını ölçmede kullanabileceği standartlar geliştirmelidir. Çalışanın kendi belirlediği amaç ve kararları doğrultusunda elde ettiği performans sonucu işletmenin misyon ve vizyonu açısından değerlendirilmeli ve kendilerine geri bildirim olarak aktarılmalıdır. Bu tarz bir besleme çalışanları motive edecek, işlerini yapmada istek ve güveni artacaktır (Koçel 2014).

#### **2.5.12. Çalışma Ortamında Esneklik**

Çalışma ortamında esneklik, yapılacak işin daha önceden belirlenmiş yöntemlerin dışında, diğer kişilerle iletişim kurarak ve farklı yöntemlerle gerçekleştirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Çalışma ortamında esnekliğin sağlanması ile çalışanların çalışma hayatı kalitesi iyileştirilmektedir. Böylece, güçlenmiş çalışanlar işlerinden kendilerine boş vakit ayırabilme, işlerin rutin yapılma sistemini değiştirebilme, çalışma biriminden ayrılabilme ve yaptığı işi değiştirebilme gücüne sahip olarak esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedirler (Doğan 2003).

#### **2.5.13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik**

Çalışanların görevlerini etkin ve rahat bir şekilde yerine getirmeleri için gereken araç, gereç, malzeme ve para gibi örgütsel kaynakların çalışana doğru zaman ve yerde sağlanması gerekmektedir (Akçakaya 2010).

İşletmelerde kaynaklara ulaşılabilirlik, üst yönetimdeki çalışanlar tarafından kontrol edilmektedir. Başarılı bir personel güçlendirme süreci sonucu bu kontroller kalkmakta ve kaynaklar güçlendirilmiş çalışanın kontrolüne geçmektedir. Bu durumda güçlendirilmiş çalışanın başarılı olma olasılığı artacaktır (Doğan 2003).

#### **2.5.14. Takım Çalışması**

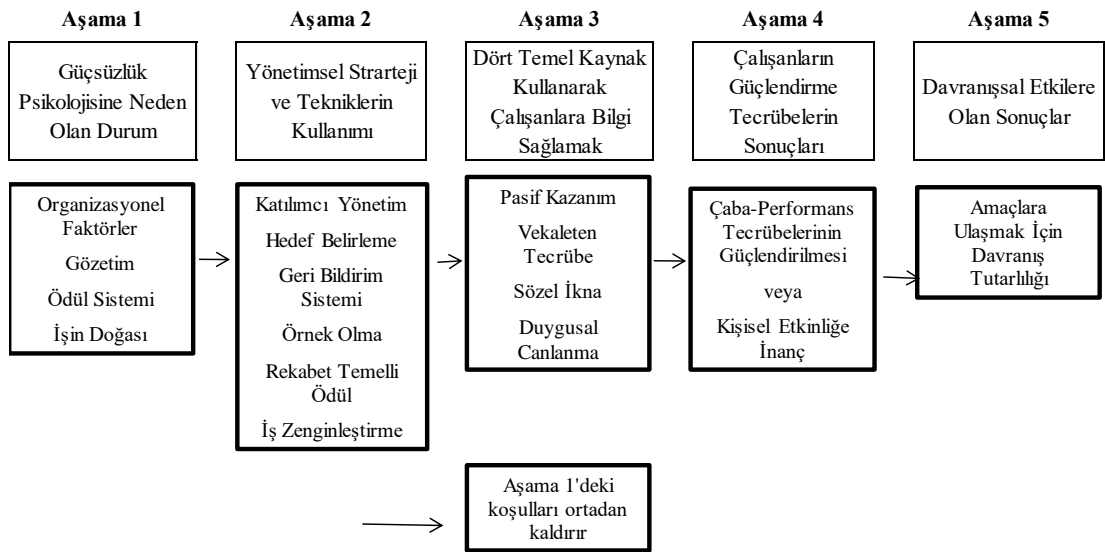
Takım çalışması personel güçlendirme ve yeniliklere uyum sağlamada önemli bir unsurdur. Yöneticiler güçlendirme uygulamalarında takımlar oluşturmalı ve bu takımların üyelerine örgütsel amaçlar doğrultusunda sorumluluklar vermelidir (Doğan 2003).

Takım çalışması, işletme içinde çalışanlar arasında iletişimi artırmak, bağımsızlığı geliştirip güven ortamının oluşmasına zemin hazırlamak, çalışanların ihtiyaçlarını gidermek ve motivasyonu artırmak gibi faydalar sağlamaktadır (Çetin 1997).

## 2.6. Personel Güçlendirme Süreci

Bir işletmede personelin güçlendirilme süreci birbirini takip eden aşamalar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Conger ve Kanungo'nun çalışması bu süreci en geniş şekilde açıklayan çalışmadır (Güneş 2015). Bu çalışmaya göre personel güçlendirmenin ilk aşamasında, işletmede çalışanlar arasındaki güçsüzlük hissine neden olan örgütsel faktörler belirlenmektedir. İkinci aşama da birinci aşamaya bağlı olarak yöneticilerin kullanacağı yönetim stratejileri ve teknikleri ortaya konulmaktadır. Üçüncü aşamada dört temel kaynak ile çalışanlara öz yeterlilik duygusunu kazandırmak amaçlanmaktadır. Ayrıca bu aşamada güçlendirmeyi engelleyen faktörlerde ortadan kaldırılmaktadır. Dördüncü aşamada çalışanlar kendilerini özgüvenli ve güçlendirilmiş hissetmektedir. Beşinci aşamada ise, dördüncü aşamanın sonucu olarak çalışanın davranışsal etkileri fark edilmektedir. Bu aşamaları aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak göstermek mümkündür (Conger ve Kanungo 1988).

Şekil 2: Personel Güçlendirme Süreci



Kaynak: (Conger ve Kanungo 1988)

Başarıyla sonuçlanmış personel güçlendirme sürecinde; işletmenin geleceğine yönelik ortak bir vizyon oluşturulmalı, çalışana eğitim fırsatı verilmeli, güçlendirilecek çalışan maddi ve manevi olarak desteklenmeli, astlar ve üstler arasında açık bir iletişim olmalı, güçlendirmeye engel olacak kişisel, örgütsel ve yönetsel unsurlar ortadan kaldırılmalı, süreç değerlendirilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır (Baltaş 2001; Aktaran Çavuş ve Akgemci 2008).

## 2.7. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Nedenleri

Drucker (1992), çağdaş işletmelerde bilgi uzmanlıklarının oluşmasıyla birlikte hiyerarşik yapının yerini meslektaşlık ve grup çalışmalarının almaya başladığını ve bu durumun personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesini mecburi hale getirdiğini belirtmektedir (Aktaran Akçakaya 2010).

Günümüz işletmelerinin özellikle personel güçlendirme uygulamalarına önem vermelerinin başlıca nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel 2014):

- Küreselleşme ile rekabetin artması ve bunun sonucunda müşteri beklentilerine daha hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- “Rekabet avantajı” olarak bilgi ve insan faktörünün önem kazanması,
- Personelin eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte daha çok güç, yetki ve özerklik gibi beklentilerinin artması,
- Bilgi işleme teknolojilerindeki ilerlemeler: Bilgisayar kullanımının artması, bilgi teknolojisi ve yönetim bilgi sistemleri uygulamalarındaki gelişmeler,
- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak ise işletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- İş ortamının globalleşmesi ve hızla değişen dış çevre,
- İşletmelerde komuta – kontrol felsefesine dayanan hiyerarşik yapının zayıflaması.

Günümüzde işletmelerin başarılı olmasında personel güçlendirme önemli bir faktördür. Güçlendirme sonucunda çalışanlar işlerinde daha başarılı olacaklar ve işletmelerin gücü artacaktır. İşletmelerde çalışanlara güçsüzlük hissettiren unsurlar dolayısıyla personel güçlendirme nedenleri aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır (Akçakaya 2010):

- **Örgütsel Etmenler:** Belirli örgütsel değişimlerin, riskli girişimlerin ve aşırı rekabet baskılarının olması, bürokratik ortamlar, iletişimin az olması ve sınırlı network sistemleri, aşırı merkezileştirilmiş şirket kaynakları.
- **Yönetici Tarzı:** Otoriter, hatalar üzerinde yoğunlaşan, ödüllendirme sistemleri, rekabete dayalı ödüllerin düşük olması, yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü.
- **İş Tasarımı:** Rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliğinin olması, gerçekçi olmayan hedefler, iş performansı ile ilgili kararlara, etkinliklere ve toplantılara katılımın az olması, gerekli kaynakların eksik olması, kurallar ve yönetmeliklerin çok fazla olması, rutin işlerin fazlalığı, düşük ilerleme fırsatları, anlamsız hedefler/görevler, üst yönetim ile sınırlı iletişim.

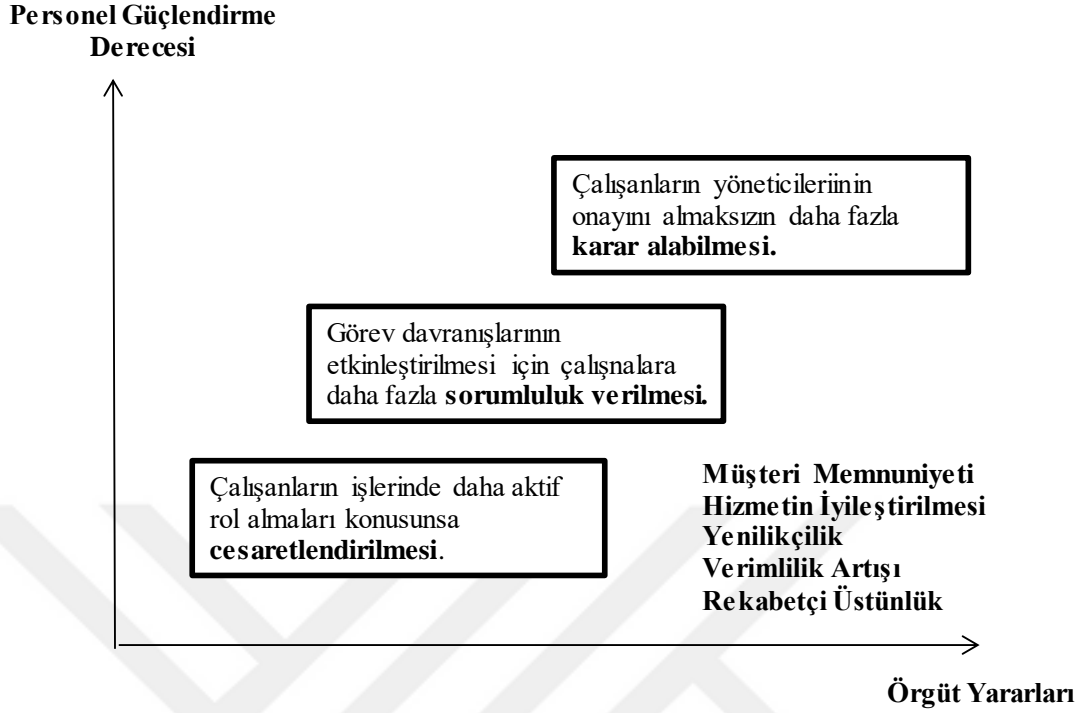
## 2.8. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirme uygulamasının sonucunda “kazan-kazan-kazan” durumu vardır. İşletme süreçleri iyileştirerek kazanır, yönetim yetki vererek kazanır ve en önemlisi, çalışan kendisini en çok kazanan olarak hisseder. Çalışanın kendi fikirlerini gerçekleştirme fırsatı bulması ve çözüm üretebilmesi böyle hissetmesine neden olmaktadır (Doughty 2004). Böylece çalışan daha çok motive olmaktadır.

Personel güçlendirme ile yöneticilerin çalışanlara yetkilerini devretmesi personelin daha fazla sorumluluk almasına neden olmaktadır. Sorumluluğunun farkında olan çalışan da işini öğrenip en iyi şekilde yapacak ve böylece öğrenen örgüt olmak için adımlar da atılmış olacaktır. Böyle bir ortamda çalışanlar çalıştıkları işletmeye bağlılık hissetmektedir. Güçlendirilmiş çalışan işletmeye katkı yapma konusunda daha istekli olmaktadır. Böylece işletmenin etkinlik ve verimliliği artış gösterecek ve işletme piyasadaki değişikliklere daha kolay uyum sağlayabilecektir (Şenel 2006).

Çalışanların güçlendirilme derecesi arttıkça işletmeye sağladıkları fayda da artmaktadır. Aşağıdaki Şekil 3’de bu ilişkiye değinilmiştir (Kotelnikov 2006; Aktaran Demiral 2008).

Şekil 3: Personel Güçlendirme Derecesi ile Örgüt Yararları İlişkisi



Kaynak: (Kotelnikov 2006; Aktaran Demiral 2008)

Personel güçlendirme, işi gerçekleştiren ile karar vereni yakınlaştırmakta böylece işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, yapmış oldukları işlerin ve sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşleri hakkında karar vermeleri ve inisiyatif almaları, işlerini daha çok sevmelerini ve işletme içinde daha etkin olmalarını sağlar (Çuhadar 2005).

Aşağıda, personel güçlendirmenin bazı yararlarına yer verilmiştir (Doğan 2003):

- Güçlendirme faaliyetleri sonucu müşteri hizmetleri en iyi şekilde verilebilecektir.
- Personel güçlendirme faaliyetleri ile işgörenler güçlendirilerek alt düzeylerdeki karar verme gücü arttırılacak, denetimler azaltılacak ve yöneticilerin mentor olmaları sağlanabilecektir.
- Personel güçlendirmenin, işletmelerin kazanç elde etmesi noktasında olumlu katkıları olacaktır.

- Personel güçlendirme, işletmelerin öğrenen bir işletme olmasında etkili olacaktır.
- Güçlendirme faaliyetleri ile yöneticilerin çalışanlarına güveni artacak ve çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmış olacaktır.
- Güçlendirme faaliyetleri ile çalışanlar işletme ile ilgili her hususta karar verebilecektir.
- Personel güçlendirmede sorumluluklar paylaşılmaktadır.
- Personel güçlendirmede, çalışanlar gerek duyduklarında yardım isteyebilecektir.
- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, çapraz gibi her yönde olacaktır.
- Personel güçlendirme faaliyetlerini gerçekleştiren işletmelerde, ürün ve hizmetlerin kalitesi en önemli öncelik olacaktır.
- Personel güçlendirmede çalışanların işletmeye sadakati ve bağlılığı söz konusudur.
- Personel güçlendirmede, iş zenginleştirme yöntemi ile monotonluğun azaltılması, işin daha eğlenceli hale getirilmesi ve bu yöntemle çalışanların işletmeye bağlılığının sağlanmaktadır.

Baltaş (2017) ise personel güçlendirmenin işletmelere sağlayacağı faydaları kısaca şu şekilde sıralamıştır;

- Maliyet tasarrufu sağlama,
- Çalışanların daha fazla sorumluluk sahibi olması ve inisiyatif alabilmesi,
- Yüksek seviyede takım çalışması ve işbirliğinin olması,
- Kurum yöneticilerine, vizyon belirleme, rekabet ortamında farklılık oluşturacak kararların alınması ve strateji belirleme gibi işlerine daha fazla zaman ayırabilmesini sağlama,
- Rekabet avantajı sağlama,
- Yüksek derecede iş tatmini sağlama,
- Çalışanların iş verimliliklerinin yükselmesi,
- Çalışanların kendi sorumluluklarını belirlemesi işlerini daha kaliteli yapmalarını sağlamaktadır.



Kısaca belirtmek gerekirse personel güçlendirme işletmenin dış çevresini etkisi altına aldığı için çok yönlü bir yaklaşımdır. Güçlendirme işletmeler ve çalışanlar için faydalı ve önemli bir uygulamadır (Gürbüz 2012).

## 2.9. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri ve Maliyeti

Güçlendirme, uygulaması ve başarısı uzun bir süreye yayılan bir yönetim modelidir. Bu sebeple işletmeler organizasyonlarının alt yapısını iyi hazırlamalıdır. Bunun yanında yönetici ve çalışanların güçlendirmeye gereken önemi vermeleri, inanmaları, yeterli desteği sağlamaları gerekmektedir. Personel güçlendirme uygulamalarının birçok yararının olmasına rağmen, doğru uygulanmaması sonucu bazı maliyetler ve sorunlarla da karşılaşmak muhtemeldir (Müdüt 2009). Personel güçlendirmenin olumsuz yönleri ve işletme için olası maliyetlerinin bazıları şunlardır:

- **Zaman Alıcı Olması:** Personel güçlendirmenin en önemli maliyetlerinden biri zaman alıcı olmasıdır. Çalışanların işlerini daha etkin yapmaları için işleri hakkında eğitilmesi ve bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple eğitim programları personel güçlendirme uygulamalarının önemli bir halkasıdır (Doğan 2003).

Personel güçlendirme uygulamasının örgüt kültürü ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu durum da, işletmeler ve yöneticiler için esaslı bir değişim ve zaman maliyeti anlamına gelmektedir (Şenel 2006).

- **Yöneticilerin Sıkı Kontrolü Elden Bırakmasını Gerektirmesi:** Güçlendirme ile yöneticinin yeni görevi denetim yapmak yerine yetiştirme, yönlendirme yani koçluk yapmasıdır. Bu da, hiyerarşik denetimin zayıflaması veya hafiflemesi anlamına gelmektedir. Bazı yöneticiler çalışanlar üzerindeki kontrollerini kaybetmek istememektedir (Doğan 2003).
- **Personeli Seçme ve Eğitim Maliyetleri:** Güçlendirmenin önemli maliyetlerinden bir tanesi de personel seçme ve eğitim maliyetidir. Çalışanın etkin bir şekilde işe alınması ve yerleştirilmesi personel güçlendirme faaliyeti için önemli bir aşamadır. Ayrıca işletmede bulunan çalışanların uygun olup olmadığının belirlenmesi de zaman alan ve maliyetli bir süreçtir. Çalışanlara verilecek olan eğitim, işe alma ve yerleştirme aşamasından daha fazla harcama gerektiren bir aşamadır (Çavuş 2006).

- **Çalışanlara İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi:** Birçok çalışan personel güçlendirme faaliyetleri ile kendilerine istemedikleri sorumlulukların zorla verildiği inancındadır. Çalışanlar, personel güçlendirmeyi yöneticilerin risk almamak için bir strateji olarak kullandıklarını düşünmektedir. Yöneticinin yükünü azaltan ve kendilerine yeni sorumluluklar getiren personel güçlendirmeyi hayata geçirmede isteksiz davranmaktadırlar (Doğan 2003).

Sonuç olarak, personel güçlendirme faaliyetlerinin sayılan bu maliyetleri ve ilk anda olumsuz gibi algılanan yönleri zaman içerisinde işletmelerin, yöneticilerin ve çalışanların elde edeceği kazançlar ile aşılabacaktır (Doğan 2003).

## 2.10. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, günümüzde önemi gittikçe artan bir kavramdır. Örgütlerde rekabet ortamının artması, örgütün her unsurun daha dikkatli ele alınmasını sağlamıştır. İnsan unsuru örgütlerin başarısında önemli bir unsur haline gelmiştir (Karasoy 2014). Bu durum işletmelerin güçlenerek ömürlerini devam ettirmelerinde örgütsel bağlılığın ne derecede önemli bir yöntem olduğunu göstermektedir (Korkmaz 2014).

Örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmaya konu olmasına rağmen bu kavramın tanımlanmasında görüş birliği sağlanamamıştır. Sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar kavramı kendi uzmanlık alanları açısından ele almıştır. Bu sebeple, örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde, birbirinden farklı birçok tanım bulunmaktadır (Uygur 2015).

Örgütsel bağlılık kavramının ilk tanımlarından birisi 1966 yılında Grusky tarafından yapılmıştır. Grusky örgütsel bağlılığı “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır (Aktaran İnce ve Gül 2005).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı “işgörenlerin işletme ile ilişkilerini yansıtan ve işletme içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik bir durum” şeklinde ifade etmiştir (Meyer ve Allen 1997; Aktaran Gürcü 2014).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte çalışma isteklerinin güçlü olması, örgütün başarısı ve etkinliği için çabalama ve örgüte hissettiği sadakat olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz 2014). Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılık, çalışanın

çalıştığı işletmeye karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Doğan ve Kılıç 2007).

Bu tanımlardan örgütsel bağlılığın işgörenlerin amaç ve hedefleri ile işletmenin amaç ve hedeflerinin uyumlu olması, işgörenlerin gönüllü olarak işletmenin faydası için çalışması ve işletmeden ayrılmak istememeleri anlaşılmaktadır (Gürbüz 2012).

Örgütsel bağlılık, “Çalışanın işletmeleri ile uyum içinde olması, işletmenin amaçları doğrultusunda çaba göstermesi, işletmeden de emeğinin karşılığını aldığına inanması ve işletmenin bir üyesi olarak devam etme sorumluluğunu hissetmesi” şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın bir örgütte çalıştığı süre boyunca çalışanın hayatındaki o örgütün yerini ve önemini belirleyen bir kavramdır (Güçlü 2006).

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada önemli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile çalışanlar sorun çıkaran değil, sorun çözen bireyler haline dönüşmektedir. Ayrıca araştırmalar örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların amaç ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla emek harcadığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki kurdukları ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar ise kendilerini işlerine gönülden verememekte, kendilerini örgüt misyonunu benimseyememekte ve yeterince başarılı olamamaktadırlar (İnce ve Gül 2005).

## **2.11. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Örgütsel bağlılık kavramı farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu durumda örgütsel bağlılık kavramının benzer kavramlarla karıştırılmasına ve anlam karmaşasının olmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılıkla karıştırılan kavramlardan bazıları mesleki bağlılık, işe ve iş arkadaşlarına bağlılık, örgütsel sadakat ve itaat kavramlarıdır (Kılınc 2013). Bu kavramlara aşağıda yer verilecektir.

### **2.11.1. Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık**

Mesleğe bağlılık, çalışanın mesleği ile ilgili beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı faaliyetler sonucunda mesleğinin hayatında ne kadar önemli olduğunu fark etmesidir (Baysal ve Paksoy 1999). Örgütsel bağlılık ise, çalışanların

işletme çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması durumu şeklinde tanımlanabilir (Başyigit 2006).

Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık arasındaki temel fark; örgütsel bağlılık kavramı çalışanın işletmesine hissettiği bağlılıkla ilgiliyken, mesleki bağlılık çalışanların mesleklerine olan bağlılığıyla ilgilidir (Özdevecioğlu ve Aktaş 2007).

### **2.11.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe ve İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İşe bağlılık, çalışanların yapmış oldukları işlerine yönelik hissettiği duygusal bir bağ ve inanç şeklinde tanımlanabilir (Budak 2009). Diğer bir ifadeyle çalışanların işlerine psikolojik olarak bağlanmasıdır (Şaklak 2018).

İşe bağlılık, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum iki kavramın birbiri ile karıştırılmasına neden olabilmektedir. İşe bağlılık çalışanın kendisini işiyle özdeşleştirmesi, işine gösterdiği özendir. Örgütsel bağlılık ise çalışanın çalıştığı işletmeye yönelik tutumu ve bağlılığıdır (Köse 2014).

Çalışanlar çalışma ortamında yakınlık hissettikleri iş arkadaşlarıyla kurmuş oldukları samimiyetten dolayı onlara karşı bağlılık hissedebilmektedirler (Demiral 2008).

İş arkadaşlarına bağlılığın işletmeler için örgütsel bağlılık kadar etkisi bulunmamaktadır. İş arkadaşları arasında yardımlaşma, sosyalleşme gibi olumlu davranışlar bulunmasına rağmen çalışanlar özel ya da kurumsal sebeplerden dolayı işletmeden ayrılabilir. Çalışma arkadaşlarına bağlılığı yüksek olan çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenerek performansında ve motivasyonunda düşme yaşayabilmektedir. Örgütsel bağlılığı düzeyi yüksek olan çalışanlar ise işletmelerinin zarara uğramaması için her koşulda en iyi performansı sergilemeye çalışmaktadırlar (Gülten 2018).

### **2.11.3. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat**

Sadakat kavramı bir şeye karşı içten bağlılık hissetme, hislerinde ve duygularında samimi ve gerçek olma anlamlarına gelmektedir (Gülten 2018).

Örgütsel bağlılığın ve sadakatin ortak noktası bir nesneye ya da işletmeye karşı aitlik duygusunun bulunmasıdır. Örgütsel sadakatin örgütsel bağlılıktan farkı tek taraflı olmasıdır. Sadakat gösteren bir çalışan bunun karşılığında hiçbir şey beklemez

(Zangaro 2001). Örgütsel bağlılıkta ise çalışan göstermiş olduğu sadakat karşısında beklentiye girer ve karşılık bulamaması durumunda işletmeden ayrılarak bağlılığını sonlandırır (Köse 2014).

#### 2.11.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

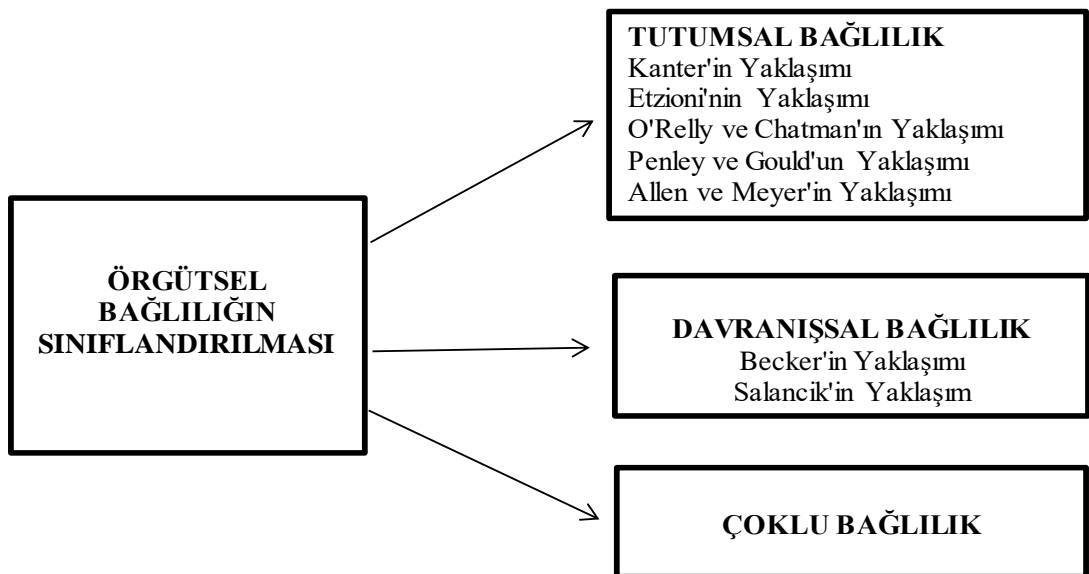
İtaat, yetkiyi elinde tutan üstün, bu yetkiye dayanarak emir vermesi ve astın bu yetki nedeniyle uygun kabullenme davranışı sergilemesi şeklinde tanımlanabilir (Gündoğan 2009). Örgütsel bağlılık da ise üsttün zorlaması yerine çalışanın içinden gelen iş görme arzusu bulunmaktadır. Örgütsel bağlılıkta otoritenin emirleri yerine çalışanların bireysel değer ve inançları bulunmaktadır (Şaklak 2018).

#### 2.12. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımları; işveren ile işletme arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konularına göre değişiklik göstermektedir. Yapılan tüm tanımlar örgütsel bağlılığın tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı ortak noktasında buluşmaktadır (Uysal 2014).

Literatür araştırmaları incelendiğinde örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili özellikle üç sınıflandırma türü olduğu görülmektedir. Bu üç sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olarak açıklanabilir (Gül 2002).

Şekil 4: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlar



Kaynak: (Gül 2002)

### 2.12.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

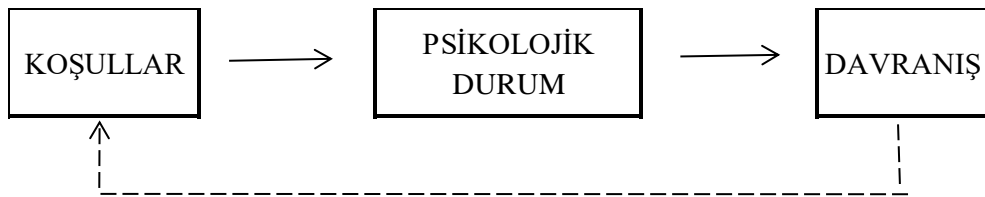
Tutum sözcük anlamı olarak kişileri belirli davranışlara yönlendiren eğilim şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanlar olay ya da kişiler hakkındaki bilgi ve inanışları doğrultusunda tutum oluşturarak harekete geçmektedir (Uygur 2015).

Tutumsal bağlılık, çalışanların işletmeleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık, çalışanın kendi değer ve amaçları ile işletmenin amaçlarının aynı doğrultuda olması halinde oluşmaktadır (Meyer ve Allen 1991). Diğer bir ifade ile tutumsal bağlılık kişinin işletmeyle bütünleşmesi, örgütün çıkarlarına önem verirken ve örgütte kalma arzusunu belli ederken gösterdiği tutum olarak ifade edilebilir (Gülten 2018). Tutumsal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır (İnce ve Gül 2005):

- İşletmenin amaç ve hedeflerine hissedilen güçlü bir inanç ve kabullenme,
- İşletme yararına daha çok çaba göstermeye istekli olma ve
- İşletme üyeliğini devam ettirme isteği.

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın çalışma koşullarını değerlendirmesi sonucu oluşan ve çalışanı işletmeye bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, çalışanın çalıştığı işletmeyle bütünleşmesidir (Doğan ve Kılıç 2007). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısını aşağıdaki gibi şemalaştırmıştır;

Şekil 5: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: (Meyer ve Allen 1991)

Şekilde bulunan düz oklar örgütsel bağlılığın neden olduğu neden sonuç ilişkisini temsil ederken; kesikli oklar örgütsel bağlılığın devamlılığını sağlayan tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri temsil etmektedir. İşgörenin örgütsel bağlılığının oluşmasında içinde bulunduğu şartlar önem taşımaktadır. Bu şartlar, işgörenin

psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekliliğini sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç 2007; Meyer ve Allen 1991).

Literatürde tutumsal bağlılık ile ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımlara aşağıda yer verilmiştir.

### 2.12.1.1. Kanter Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağlılığı, örgütsel ihtiyaçların ve kişisel tecrübenin kesiştiği noktada meydana çıkan bir düşünce olarak ifade etmiştir. Sosyal bir sistem olan örgütlerin belirli istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu istek ve ihtiyaçlarını, kendilerini örgüte karşı duygusal, olumlu ve olumsuz bir şekilde adapte ederek sağlayabilirler (Kanter 1968).

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç temel şekilde ele alınmaktadır. Kanter (1968) bu bağlılık türlerini şöyle açıklamaktadır;

- **Devama Yönelik Bağlılık:** Çalışanın üyeliğini devam ettirerek örgütte kalması ve örgütün devamlılığı için elinden geleni yapmasıdır. Çalışanın kar ve maliyet karşılaştırması yapısı fikrine dayanmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda örgütten ayrılma maliyetinin, örgütte kalma maliyetinden daha büyük olduğu yani örgütte kalmanın karlı olduğu durumlarda çalışan örgüte bağlılık hissedecektir.
- **Kenetlenme Bağlılığı:** Çalışanın bir takıma ve bu takımdaki sosyal ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı, takıma karşı olumlu duygusal eğilimleri içermektedir. Çalışanın takımın üyeleriyle ilgilenmesi ve takıma katılımı duygusal bir tatmin sağlamak ve bunun sonucunda çalışan takıma bağlılık hissetmektedir. Kenetlenme bağlının sağlandığı takımlarda takım içi kıskançlıklara ve çatışmalara çok az rastlanırken, takım dayanışması oldukça yüksek seviyelerde olmaktadır.
- **Kontrol Bağlılığı:** Çalışanın grup otoritesi ve örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Çalışan örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği talepleri, kendi değerleriyle uyduğunu düşünerek, ahlaki açıdan doğru bulmaktadır. Bu sebeple, örgütün isteklerine uymanın gerekli olduğunu düşünmektedir.

Kısaca yukarıdaki bağıllık türlerini özetlemek gerekirse, devam bağıllığında, işgörenler işletmede elde ettikleri kazanımları, işten ayrıldığında kaybedeceğini bilmesi üzerine bulunduğu işletmede varlığını sürdürmektedir. Kenetlenme bağıllığında; işgörenler grup içi sosyal ilişkiler kurarak, işletmedeki üyeliklerini işbirliği çerçevesinde devam ettirmektedir. Kontrol bağıllığında ise; işgören ve işletme amaç ve hedeflerinin birbirine uyumunun sağlanması ile işgörenler işletmeye üyeliklerini devam ettirmektedir (Gürbüz 2012).

#### 2.12.1.2. Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağıllık ile ilgili ilk çalışmalar 1961 yılında Etzioni tarafından yapılmış ve örgütsel bağıllık kavramının yerine “örgütsel katılım” kavramını kullanmıştır. Etzioni; yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve ahlaki katılım olmak üzere üç örgütsel katılım türü belirlemiştir (Güçlü 2006).

- **Yabancılaştırıcı Katılım:** Çalışanların davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkmakta ve çalıştığı kuruma yönelik olumsuz bir eğilimi ifade etmektedir. Çalışan, psikolojik açıdan örgüte bağıllık duymamasına rağmen üyeliğini sürdürmektedir (Doğan ve Kılıç 2007).
- **Hesapçı Katılım veya Çıkara Dayalı Katılım:** Çalışanın çalıştığı kuruma karşı olumlu veya olumsuz eğiliminin düşük seviyede olması durumudur (Güçlü 2006). Çalışanlar örgütsel bağıllık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde belirlemektedirler. Yani, çalışanlar kendilerine verilen ücret karşılığında bir günde yapılması planlanan iş normuna uygun ölçüde bağıllık hissetmektedir (İnce ve Gül 2005).
- **Ahlaki Katılım:** Çalıştığı kuruma yönelik yüksek derecede olumlu bir eğilimin olduğunu ifade etmektedir. Çalışanın işletmenin amaçlarını, değerlerini ve normlarını kabul ederek benimsediği zaman oluşmaktadır (Güçlü 2006).

#### 2.12.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman tarafından bağıllık, çalışanın örgüte psikolojik bağıllığı şeklinde ifade edilmiş ve örgütsel bağıllığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta incelemiştir (O'Reilly III ve Chatman 1986);



- **Uyum Boyutu:** Bu boyutta temel amaç, maddi ödüllere sahip olabilmek için işletmeyi bir araç olarak görmektir. Çalışanlar tutum ve davranışlarını, belirli ödüllere sahip olma ve belirli cezalardan da korunma amacıyla gerçekleştirirler.
- **Özdeşleşme Boyutu:** Bu boyutta çalışan kendini grup üyesi olarak hissetmekte ve bu durumdan gurur duymakta, grubun amaç ve değerlerine benimsemekte ve kabul etmektedir. Çalışan, işletmedeki diğer üyelerle yakın ilişkiler kurarak özdeşleşme temelini oluşturmaktadır.
- **İçselleştirme Boyutu:** Bu boyut örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Çalışan, tutum ve davranışlarını diğer grup üyeleri ve örgütün değerleri ile uyumlu görmektedir.

Bu açıklamalara göre çalışanın örgüte bağlılığının temeli üç bağımsız temel üzerinde şekillenmektedir. Uyum boyutunda çalışan belirli maddi ödüllere sahip olabilmek için bağlılık göstermektedir. Özdeşleşme boyutunda, örgütün bir üyesi olma amacıyla bağlılık göstermektedir. İçselleştirme boyutunda ise, bireyin ve örgütün değerlerinin uyum göstermesiyle bağlılık oluşmaktadır (O'Reilly III ve Chatman 1986).

#### 2.12.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin bağlılık modelinin temel aldığı ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı boyutlarının örgütsel bağlılığı açıklamak için yeterli olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerden dolayı tam anlamıyla ilgi görmediğini belirtmiştir. Nedenlerden ilki modelin karmaşık olmasıdır. Ahlaki ve yabancılaştırıcı boyutların ikisi de duygusal bağlılık ile ilgilidir. Bu iki boyutun birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirinin zıttı kavramlar mı olduğu tam olarak belirtilmemiştir. Bu iki boyut birbirinin zıttı olarak kullanılmışsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzluğundan yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirlerinden bağımsız olarak ele almıştır. Diğer bir neden ise, modelin makro özelliğidir. Bu modelde örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık çeşitlerinin olabileceği ileri sürülmektedir (Penley ve Gould 1988).

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımını temel alarak örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almıştır.

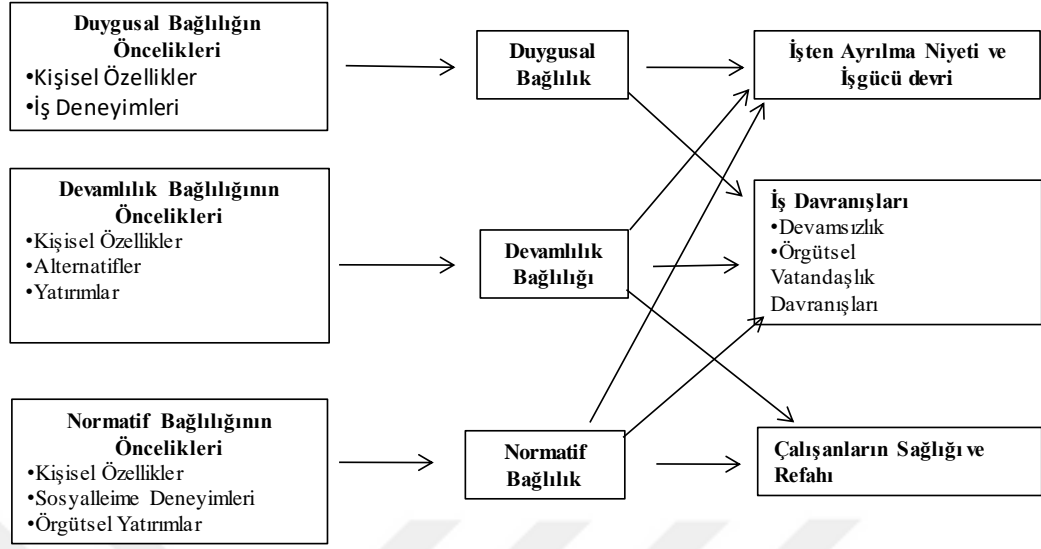
- **Ahlaki Boyut:** Örgütsel amaç ve hedeflerin kabul edilmesi ve benimsenmesine dayanmaktadır (Penley ve Gould 1988). Bu bağlılıkta örgüt ve çalışan arasında duygusal bir bağ bulunmakta ve çalışan örgütün başarısından kendini sorumlu hissederek içtenlikle yüksek performans göstermektedir (Gürbüz 2012).
- **Hesapçı Boyut:** Çalışanların ortaya koydukları çabalar karşılığında ödül ve teşvik beklmelerine dayanmaktadır (İnce ve Gül 2005). Çalışanın sahip olmak istediği ödül ve teşvikleri alması ile örgütlerine bağlılık hissettiklerini söylemek mümkündür (Gürbüz 2012).
- **Yabancılaştırıcı Boyut:** Çalışanın örgütün iç çevresi üstünde denetiminin olması ve örgüte bağlılık hissetmekten başka seçeneğinin olmadığını anlaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan kendisine verilen ödül ve cezaların gelişigüzel verildiğini düşünmektedir (Penley ve Gould 1988).

#### 2.12.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili yapılan önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer tarafından yapılan çalışmadır (Allen ve Meyer 1990). 1984 yılında geliştirilen bu model başlangıçta duygusal ve devamlılık bağlılığı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktaydı. Daha sonra Meyer ve Allen tarafından normatif bağlılık olarak isimlendirilen üçüncü bir boyut eklenmiştir (Meyer ve ark. 2002).

Şekil 6'da örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığı görülmektedir. Şeklin sol kısmında, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın geliştirilmesinde rol oynayan değişkenlerin genel kategorilerine yer verilirken, sağ kısmında bağlılığın sonucu olarak kabul edilen değişkenlere yer verilmiştir (Meyer ve ark. 2002).

Şekil 6: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: (Meyer ve ark. 2002)

- **Duygusal Bağlılık:** İşgörenlerin duygusal olarak çalıştıkları kuruma bağlılık hissetmelerini ve kurumlarını benimsemelerini ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenler, örgütlerinde gerçekten kalmayı istedikleri için çalışmaya devam etmekte ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için çaba göstermektedir (Gürbüz 2012; Meyer ve Allen 1991).

Allen ve Meyer (1990) işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörleri iş rollerinin açıklığı, örgüt amaçlarının bilinmesi, yönetimin önerilere açık olması, işin zorluğu, iş arkadaşlarına bağlılık, eşitlik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılım olarak sıralamıştır.

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler, işgörenlerin psikolojik durumları, yaptıkları işin nitelikleri ve iş yaşantılarıyla bağlantılı olmaktadır. Arkadaş bağlılığı bulunan, yaptığı işten heyecan hisseden, örgüt içinde eşit davranılan, kararlara katılımı sağlanan, performansı ile ilgili bilgi verilen, sunmuş olduğu yeni fikirlere saygı duyulan, beklentileri ve hedefleri net olarak belirtilen işgörenler, örgütlerine duygusal bağlılık hisseden işgörenler olmaktadır. Bu işgörenler de örgütleriyle özdeşleşmektedirler (Somuncu 2008).

- **Devamlılık Bağlılığı:** Çalışanın örgütten ayrılmanın neden olacağı maliyetlerin farkında olması anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen 1991).

Çalışanların örgütten ayrılma ile örgütte devam etmeleri neticesinde ortaya çıkan maliyetlerin karşılaştırılmasıyla hissettikleri bağlılıktır (Şahin 2014).

Allen ve Meyer (1990) devamlılık bağlılığını etkileyen faktörleri yetenekler, eğitim, bireysel yatırım, emeklilik ücreti, yer değiştirme, topluluk ve alternatifler şeklinde sıralamıştır.

Devamlılık bağlılığını etkileyen bu faktörler, çalışanın işten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetler üzerinden belirlenmiştir. Çalışan kendi çıkarları için örgütte varlığını devam ettirmekte ve örgütüne bağlılık hissetmektedir (Somuncu 2008).

- **Normatif Bağlılık:** Çalışanların ahlaki bir sorumluluk duygusuyla hissetmiş oldukları bağlılıktır (Meyer ve Allen 1991). Güçlü bir normatif bağlılığı bulunan çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğini düşündüğü için çalışmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer 1990). Normatif bağlılığın temelinde devamlılık bağlılığında olduğu gibi menfaat değil, erdemlilik ve ahlaki duygular bulunmaktadır (Gül 2002).

Çalışanların sosyal yaşantıları, hayata bakış açıları, aile ve toplum kültürleri ve aldıkları eğitimler normatif bağlılıklarının oluşmasında ve gelişmesinde etkili olmaktadır (Somuncu 2008).

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü; çalışanların örgütleriyle olan ilişkisini yansıtması ve çalışanın örgütüne yönelik işten ayrılma niyetini azaltacak bir bağlılık hissetmesine neden olmasıdır. Oluşan bu bağın niteliği bağlılığın türlerine göre değişiklik göstermektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütte gerçekten kalmayı arzuladıkları için, devamlılık bağlılığı güçlü olan çalışanlar menfaatleri için ve normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise, örgütte kalmaları gerektiğini düşündüğü için çalışmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer 1990; Meyer ve Allen 1991).

### **2.12.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Davranışsal bağlılık, çalışanların belirli bir örgütte çok uzun süre çalışmalarını sonucunda aynı örgütte kalma sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar örgütlerinden çok kendi davranışlarına bağlılık duygusu geliştirmektedir (Meyer ve Allen 1991; Oliver 1990).



algılanabilmesi yeni iş fırsatlarını olumlu değerlendirmesine ve örgütten ayrılmasına engel olabilmektedir.

- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Örgütteki bürokratik işleyişin, çalışanlara sağladığı emeklilik maaşı gibi maddi ve manevi unsurlar çalışanın yan bahse girmesine yol açabilmektedir. Hizmet süresi bitmeden görevinden ayrılmayı isteyen bir çalışan yıllardır emekli sandığı tarafından maaşından kesinti olan miktarı ve emeklilik maaşını alamayacaktır. Emekli maaşına yönelik bu tarz yasal düzenlemeler çalışanların yan bahse girmesine neden olmaktadır.
- **Sosyal Etkileşimler:** Çalışan içinde bulunduğu ortamda kendisiyle ilgili bir düşüncenin oluşmasını sağlamış ve bu düşüncenin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorunda kalmaktadır.
- **Yüz Yüze Etkileşimler:** Çalışan bulunduğu sosyal role alışmış ve kendisiyle ilgili bir imaj oluşturmuşsa, bu durumun bozulmaması için de aynı davranışları sergilemek zorunda kalmaktadır. Dürüst olarak tanınmış bir çalışan bu imajı devam ettirebilmek için yalan söyleyerek dürüst davranışlar sergileyecektir.

Kısaca, Becker'in yan bahis yaklaşımında çalışanlar, çeşitli nedenlerden dolayı örgütteki varlığını devam ettirmek zorunda kaldığı için örgütsel bağlılıklarını sürdürmektedirler (Gürbüz 2012).

#### 2.12.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik yaklaşımında örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın davranışlarına bağlanması şeklinde ifade edilmiştir (Salancik 1977). Becker'in yaklaşımında olduğu gibi Salancik yaklaşımda da çalışan, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla istikrarlı davranışlar içinde bulunmaktadır (İnce ve Gül 2005).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum temeline dayanmaktadır. Bireyin tutumları ile davranışları arasındaki uyum örgütsel bağlılığı oluştururken, tutum ve davranış arasındaki uyumsuzluk gerginliğe ve strese neden olacaktır (İnce ve Gül 2005).

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını belirtmektedir. Bireyin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkilemektedir. Davranışın açık, kesin ve şüphe oluşturmayan, bir defa yapıldıktan sonra iptal

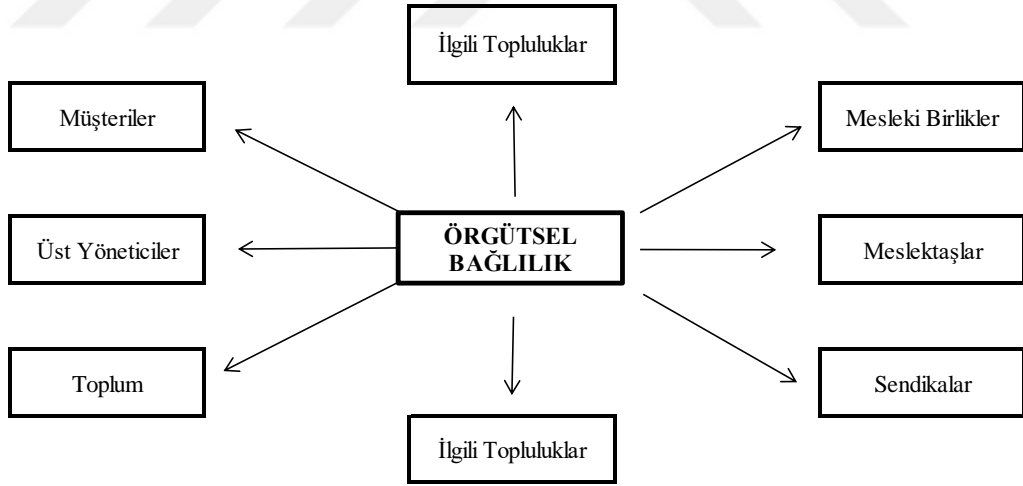
edilmeyen ve geri dönüşü olmayan, başka kişilerin yanında gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılmış olan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Salancik 1977).

### 2.12.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı bir çalışan tarafından hissedilen bağlılığın bir başka çalışan tarafından hissedilen bağlılıktan farklı olabildiğini ileri sürmektedir. Örneğin, bir çalışanın işletmeye bağlılığın sebebi kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunması iken, bir başka çalışanın işletmenin çalışanlarına hissettirdiği yakın ilgi olabilmektedir (İnce ve Gül 2005; Reichers 1985).

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, işletmeyi oluşturan çeşitli iç ve dış faktörlerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak meydana gelmektedir. Çalışanlar işletme içinde yöneticilerine, meslektaşlarına ya da ilgili oldukları topluluklara, işletme dışında da müşterilere, topluma ya da sendikalara bağlılık duyabilmektedir. Reichers'ın çoklu bağlılık temeliyle oluşan örgütsel bağlılık modeli aşağıdaki gibidir (Reichers 1985):

Şekil 8: Reichers'ın Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: (Reichers 1985)

Yapılan literatür incelemeleri neticesinde bu çalışmada tutumsal bağlılık yaklaşımının Allen ve Meyer tarafından geliştirilen duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık alt boyutları ele alınmıştır.

## **2.13. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

İşgörenlerin işletmelerine bağlılık duyması, yaptıkları işlerin verimliliğini artırarak işletme için olumlu sonuçlara neden olmaktadır. Bu nedenle bir işletmenin, işgörenlerin işletmeye hissettiği bağlılığı artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin neler olduğunu bilmesi önemli bir konu olarak kabul edilmektedir (Bayram 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Literatürdeki genel kullanım doğrultusunda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

### **2.13.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi için önem taşımaktadır (İnce ve Gül 2005).

Örgütsel bağlılık ve kişisel faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmada genel olarak cinsiyet, yaş, örgütte çalışma süresi, eğitim seviyesi ve medeni durum gibi kişisel özelliklerin incelendiği görülmektedir (Demiral 2008). Yapılan bu çalışmada da bu faktörler ayrı ayrı incelenerek ele alınacaktır.

#### **2.13.1.1. Cinsiyet**

Kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi ile birlikte, kadınların çalışma hayatına katılmaları cinsiyetle ilişkilendirilen araştırmaların artmasına neden olmuştur (Aven ve ark. 1993; Budak 2009).

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü ile ilgili yapılan çalışmalarda kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri konusunda görüş birliğine varılamamıştır. Çalışmaları yapan araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenlerle kadınların veya erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Bazı araştırmacılar kadın çalışanların ailesel rollere verdikleri önem ve çalışma hayatına katılımlarını zorlaştıran engeller nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunurken; bazı araştırmacılar da sürekli örgüt değiştirmeyerek daha istikrarlı olmaları ve karşılaştıkları engellerin motivasyonlarını artırması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olduğunu savunmaktadır (İnce ve Gül 2005).



Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar neticesinde bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin varlığı veya yönü konusunda fikir birliğine ulaşılamamıştır (Uslu 2012).

#### **2.13.1.2. Yaş**

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin yaşının ilerlemesi yeni bir iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azalmasına neden olmakta ve örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Kişilerin örgütte geçirdikleri süre, yaşı ve örgüte yaptıkları yatırım aynı oranda artış göstermektedir (Gümüş ve Sezgin 2012; Aktaran Gürcü 2014).

Genç çalışanlarda ise, hayal edilen iş ve kariyer için ele geçen imkânları değerlendirme düşüncesi bulunmaktadır. Bu düşünce de, genç çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir (Şahin 2014).

#### **2.13.1.3. Çalışma Süresi**

Yapılan çalışmalarda bireylerin çalışma süresi arttıkça buna paralel olarak örgütsel bağlılıklarının da artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma süresi işletmeye yapılan bir yatırım olarak görülmekte ve çalışan işletmeye yaptığı yatırımlardan vazgeçmemek için işletmeye bağlanmaktadır. Uzun yıllar aynı işletmede çalışan birey, işletmenin kültürünü, amaçlarını daha iyi bilecek ve çalıştığı işletmeye özgü yetenekler üzerinde uzmanlaşacaktır. Aynı pozisyonda geçirilen çalışma süresi çalışanı, psikolojik olarak işletmeye bağlarken; işletmede geçirilen çalışma süresi ise çalışanı, emeklilik gibi, daha çok yatırım yapmaya yöneltmiş olduğundan hesapçı bir bağlılık durumu söz konusu olmaktadır (Başyiğit 2006; Uslu 2012).

#### **2.13.1.4. Eğitim Düzeyi**

Mathieu ve Zajac çalışan kişilerin eğitim düzeyleri ile örgüte hissettiği bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş alternatiflerinin fazla olması çalıştıkları örgüte bağlılıklarının az olmasına neden olmaktadır (Mathieu ve Zajac 1990; Aktaran Güçlü 2006). Aynı zamanda çalışanın eğitim seviyesi arttıkça örgütün yapabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmakta, bu durum da örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir (İnce ve Gül 2005).

### **2.13.1.5. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör ise çalışanların medeni durumudur. Literatürde örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı az sayıdadır (Mathieu ve Zajac 1990; Aktaran Güçlü 2006).

Yapılan çalışmalarda evli olan çalışanların ailevi sorumluluklarının olması, bakımından sorumlu oldukları ebeveynlerinin bulunması ve bu kişilerin ihtiyaçlarını karşılayacak maddi sorumluluklarının olması nedeniyle örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğu düşünülmektedir (Gürbüz 2012; Şaklak 2018).

### **2.13.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına yönelik değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, örgüt yapısı, örgüt kültürü, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol belirsizliği, ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, çatışma ve ait olma ihtiyacı vb. değişkenlerdir (Budak 2009; Kılınç 2013).

Bu çalışmada örgütsel faktörlerden işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı ve karar alma süreçlerine katılım, ücret ve ödüllendirme sistemi, örgütsel kültür ve örgütsel adalet ele alınacaktır.

#### **2.13.2.1. İşin Niteliği ve Önemi**

İşin niteliği ve önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisidir. İşin önemi, işletmede ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül 2005).

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalarda işin niteliği faktörü geçerliliğini ve önemini korumaktadır. Bu kapsamda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler arasındaki ilişki çok güçlü bulunmaktadır. Düşük statüde çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statüde çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, otonomi ve rol belirsizliği gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen 1992).

### **2.13.2.2. Yönetim Tarzı ve Karar Alma Süreçlerine Katılım**

Örgütlerde yöneticilerin gösterdikleri yönetim tarzları çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine olan bağlılığını artırmaktadır. Örgütün üst yönetimi, örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda tepe yönetime duyulan memnuniyetin örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden olduğu ortaya konulmuştur (İnce ve Gül 2005).

Örgütsel bağlılığı güçlendirmede çalışanın kararlara katılımının da etkisi bulunmaktadır. Kararlara katılım ile çalışan örgüt tarafından değer verilen fikirlerin uygulamasının yapıldığını görmektedir. Bu durum çalışanın performansını ve örgüte bağlılığını etkilemektedir (Başyigit 2006). Esnek ve katılımcı yönetim şekli örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemekte, otokratik yönetim tarzı ise katılımı engelleyerek bağlılık hissini zedelemektedir (İnce ve Gül 2005).

### **2.13.2.3. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi**

Ücret, işgörenin kendini mutlu, ailesine karşı sorumluluklarını yerine getirdiğini hissettiren ve toplumda da belirli bir itibara sahip kişi olarak görmesini sağlayan bir faktördür (Şahin 2014). Hemen hemen bütün örgütlerde yapılan işler belirli bir ücretle yapılmakta ve çalışanların kazandıkları ücret ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda ücret düzeyinin işten ayrılmada en önemli faktörlerden birisi olduğu kabul edilmiştir (İnce ve Gül 2005).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama şekilleri de örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktördür. Çalışanlar işletme yönetiminin ücret politikasını ne derecede adil ve dengeli yönettiklerini düşünürse işletmeye olan bağlılıkları da o kadar yüksek olmaktadır. Özellikle yüksek pozisyonlarda çalışanlar için gelir, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür (İnce ve Gül 2005).

Örgütsel bağlılığı ücret kadar olmasa da örgütün ödül sistemi de etkilemektedir. İşletmeye verimlilik ve etkinlik sağlamış çalışanlara hem maddi ödül hem de işverenin diğer çalışanların yanında çalışanını övmesi gibi manevi ödüller verilmektedir. Çalışan, örgütün kendisine verdiği ödüllerin yeterli ve adaletli olduğunu düşünürse, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissetmektedir (Demiral 2008; Yılmaz 2018).

#### **2.13.2.4. Örgütsel Kültür**

Örgütsel kültür, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması amacıyla soyut ve somut tüm faaliyetlerinin çerçevesini belirleyen değerler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel kültür örgütler arasında ayırt edici özelliği bulunan, örgütlerin kendi özelliklerinin ortak ürünüdür (Başyigit 2006).

Geleneksel yapıdaki örgütlerde çalışanları örgütlerine bağlayan ve onları teşvik eden bir örgüt kültürü bulunmamaktadır. Çalışanlar arasında iletişimin zayıf olduğu, bütün kararların üst yönetim tarafından alındığı, çalışanların hata yapmak ve cezalandırılmaktan çekindikleri, örgütün amaç ve hedeflerinin açık bir şekilde belirlenmediği örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olmaktadır. Personelin güçlendirildiği, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun oluşturulduğu, etkin iletişimin sağlandığı, iş gruplarının oluşturulduğu ve çalışanların kendilerine önem verildiğini hissettikleri örgüt kültürüne sahip örgütlerde ise çalışanların bağlılık düzeyleri yüksektir (Demiral 2008).

#### **2.13.2.5. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, çalışanlar arasında yaş, cinsiyet, ücret, eğitim ve görev gibi faktörlerde hiçbir şekilde ayırım yapılmadan kişisel hakların gözetimi, çalışanlarla ilişkilerin güçlendirilmesi ve birtakım değerlere saygı gösterilmesi davranışlarıdır (Şaklak 2018).

Çalışanların örgütteki uygulamaların adil olmasına ilişkin algılamaları, yöneticilerine hissettikleri güveni artırmakta ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yönetimin uyguladığı politikaların âdil olduğuna duyulan inanç, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durumda çalışanların örgütün amaç ve değerlerinin gerçekleşmesi için daha çok çaba göstermelerine neden olmaktadır. Örgütteki uygulamaların adil olmadığına ilişkin algılamalar ise örgütsel bağlılığı azaltacaktır (Gündoğan 2009).

#### **2.13.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler örgütle ilgili olduğu gibi örgüt dışı yani çevresinden kaynaklı da olabilmektedir. Profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi değişkenler örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerdir (Gündoğan 2009; Şaklak 2018).

Bu çalışmada örgüt dışı faktörlerden çalışanın profesyonelliği ve alternatif iş imkânları ele alınacaktır.

### **2.13.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellik kişinin mesleğine bağlı olması, kişilerin mesleğiyle özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip benimsemesidir (İnce ve Gül 2005). Mesleğini benimseyen, sorumluluklarının farkında olan, özgür hareket edebilen, özgüveni yüksek olan kişileri mesleğinde profesyonel olarak değerlendirmek mümkündür (Gürbüz 2012).

Profesyonellik ile örgütsel bağlılık kavramı arasındaki ilişkide çelişkiler ortaya çıkmaktadır. Çalışanın mesleğiyle ilgili görevlerini profesyonel bir şekilde yerine getirmesi ve terfi alması önemli ve istenilen bir durumdur. Profesyonel çalışanın mesleği dışında başka bir alanda terfi alması onu kariyer anlamında ileri taşımaya karşın kişinin meslekten uzaklaşmasına neden olmaktadır. Bu durumda profesyonel çalışan, mesleğiyle ilgili düşük bağlılık yaşarken, örgütüne karşı bağlılığı artacaktır (Şaklak 2018).

Bu ikilemin azaltılabilmesi için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonel çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz iş davranışları göstermelerini engellemek mümkün olabilmektedir (Wallace 1995).

### **2.13.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları**

Yeni iş bulma olanakları, bir çalışanın işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktördür (İnce ve Gül 2005). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda, çalışanların bağlılıklarının artmasında yeni iş bulma olanaklarının az olmasının etkili olduğu genel görüşü bulunmaktadır. Bir araştırmada mastır yapmış öğrencilerin normal bir maaşla işe başladıktan altı ay sonra, yeni bir iş fırsatı bulamadığında örgütüne bağlılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek maaşla başladıklarında ise yeni bir iş bulup bulmamasının hiçbir şeyi değiştirmedeği ve aynı örgütsel bağlılığı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Yüceler 2005).

## **2.14. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Davranışsal sonuçlar ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Davranışsal sonuçlardan iş tatmininin, kararlara katılımın,

motivasyonun ve örgütten ayrılmama isteğinin örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlığın ise örgütsel bağlılıkla olumsuz ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın, performans, işe geç kalma, devamsızlık, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (İnce ve Gül 2005).

Bu bölümde, örgütsel bağlılık ile performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti ve stres arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### **2.14.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans**

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan çeşitli araştırmalar beklenin tersine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (İnce ve Gül 2005).

Zajac (1990) örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğunu ve nedenlerini belirtmiştir. Bu ilişkinin zayıf olmasında ekonomik şartlar, beklentiler ve ailevi zorunluluklar en önemli etkenlerdir. Sosyal imkânlar, yüksek ücret, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz şekilde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu şekilde etkilemektedir (Aktaran Brett ve ark. 1995).

#### **2.14.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık**

İşe devamsızlık, çalışan kişinin kurumda bulunması gereken çalışma saatleri içerisinde fiziksel olarak bulunmamasıdır. Örgütsel bağlılığın çalışan devamsızlığı üzerindeki etkileri konusunda birçok araştırma yapılmış ve birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir (Gülten 2018).

Araştırmaların sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların devamsızlık konusunda hassas davrandıkları görülmektedir (Kılınç 2013).

#### **2.14.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

İşe geç kalma, çalışanın çalışma saatinin başladığı saatten daha geç işine ulaşması olarak tanımlanabilir. Bu davranış çalışanın görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirememesi nedeniyle olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Hava

şartları veya hastalık gibi beklenmedik durumlarda anlayışla karşılanabilirken, bunun dışındaki durumlarda çalışanların işlerine geç kalma oranının düşük olması beklenmektedir (Uslu 2012).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile işe geç kalma davranışı arasında ilişki olduğu göstermektedir. Angle ve Perry çalışmalarında örgütsel bağlılık ve işe geç kalma arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koyulmuştur (Aktaran İnce ve Gül 2005). Yağcı (2003) ise, bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin bulunduğunu ancak Angle ve Perry'nin tespitlerinin aksine bu ilişkinin zayıf olduğunu belirlemiştir. İşe geç kalma davranışının çalışanın denetimi dışında pek çok unsurdan etkilendiğini belirtmiştir (Aktaran Gündoğan 2009).

#### **2.14.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti**

Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu, örgütsel bağlılığı zayıf olanların ise işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Uslu 2012).

Alternatif iş olanaklarının fazla olması örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışan, işyerindeki koşullardan memnun değilse ve alternatif iş imkânları da çoksa işten ayrılma eğilimi artacak, bu da verimliliğini ve örgütsel bağlılığını olumsuz şekilde etkileyecektir (Karasoy 2014).

#### **2.14.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres**

İş stresi, bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir tanesidir. Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin, diğer işgörelere göre stresten daha çok etkilendiklerini belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörelenler örgütleriyle ilgili daha hassas olmakta ve örgütsel tehlike, tehdit ve sorunlardan daha çok etkilenmektedir. Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın işgörelene güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz sonuçlarını azalttığını belirtmişlerdir (Aktaran İnce ve Gül 2005).

#### **2.15. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Modern örgütlerin amaçlarına ulaşma ve faaliyetlerini etkin bir şekilde devam ettirebilmeleri için güçlendirilmiş ve örgüte bağlı çalışanların varlığına ihtiyaç

duymaktadır. Yoğun rekabet ve örgütsel değişim nedeniyle iş süreçlerinin, ürünlerin ve müşteri hizmetlerinin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için çaba göstermeye istekli ve örgüte bağlılığı olan çalışanlar gerekmektedir. Personel güçlendirme, çalışanın işinin kapsamını, işteki rolünü belirleme ve kendi kararlarını verebilme özgürlüğü tanıyan aktif bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Bu güçlendirme duyguları, çalışanın örgüte bağlılığının sağlanmasında katkı sağlamaktadır (Janssen 2004).

Personel güçlendirme ile çalışan örgütte farklılık oluşturabileceğini hissetmekte ve çalışanın örgüte bütünleşmesini, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesini kısaca örgüte bağlılığını kolaylaştırmaktadır. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Janssen (2004) şöyle açıklamıştır;

- Çalışanın yaptığı işin anlamlı olması. Çalışanın kendi değer istemi ile işteki rolü ve örgütün amaç ve değerleri arasında uyumun olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
- Çalışanın kendini yeterli hissetmesi. Çalışanın iş rollerini yerine getirebilmek için gerekli beceriye sahip olduklarına inanması ve görevlerini başarıyla yerine getirmesi örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bu sayede çalışan örgütü için daha çok emek harcamaktadır.
- Çalışanın görev davranışını seçebilmesi. Çalışanın kendisine verilen görevi kontrol edebilmesini ve işle ilgili karar süreçlerine katılımını sağlayarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir.
- Çalışanın örgütteki olayları etkileyebildiğini hissetmesi. Çalışanın örgütsel sistemin şekillenmesinde katkısının bulunması çalışana daha fazla motive etmekte ve daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık hissetmektedir.

Gürcü (2014) personel güçlendirme ve örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapmış olduğu çalışmasında personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışma sonucunda çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ile örgüte bağlılık düzeylerinin artacağı belirtilmiştir.

Personel güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik Gürbüz (2012) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise personel güçlendirme ve alt boyutlarının çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeyini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirme ve alt boyutları



ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Janssen (2004)'in yapmış olduğu araştırma sonucunda, çalışanların üstleriyle yüksek düzeyde çatışma yaşadığı zaman, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin ortadan kalktığı, çatışmanın daha az olduğu durumda ise personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Güçlendirilmiş çalışan, iş rollerine daha hızlı bir şekilde uyum sağlayarak görev davranışlarını belirleyebilecek, işiyle ilgili kararlar alıp yeteneklerine güvenip örgütte gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin önemli sonuçları etkileyebileceğini hissedecektir. Böylece çalışanın işinden duyduğu tatmin ve motivasyon artacak ve örgütsel bağlılık hissedecektir (Demiral 2008).

### **3. GEREÇ ve YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve araçları, verilerin analizi, hipotezleri ve araştırmanın varsayımları/sınırlılıkları üzerinde durulmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Sürekli değişen ve gelişen günümüz dünyasında örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çalışanlarına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bu nedenle, bilgi ve eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütte kalmalarının ve bağlılıklarının sağlanması ve bu çalışanlardan en yüksek faydanın elde edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış birçok çalışma olmasına rağmen, sağlık işletmelerine yönelik bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara rastlanmamıştır. Gerçekleştirilen araştırma ile bu iki kavram arasındaki ilişki sağlık işletmeleri bağlamında ele alınmaktadır.

Araştırma, sağlık sektörü, hastaneler ve sağlık yöneticileri için aydınlatıcı ve yol gösterici bir çalışma olması bakımından, ayrıca sağlık işletmelerine yönelik böyle bir çalışmanın literatürde yer almamasından dolayı önem arz etmektedir.

Bu çalışma ile sağlık işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmaya olan etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

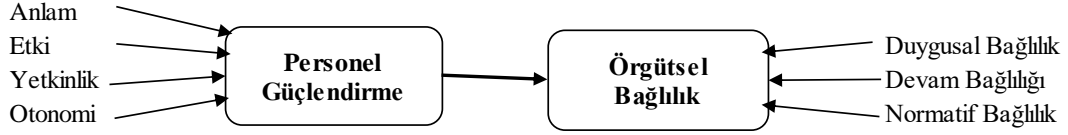
#### **3.2. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada, ilişkisel tarama modeli yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve /veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar 2014).

Bağımlı değişken açıklanması istenen durum yani bir tür sonucu ifade etmektedir. Bağımsız değişken ise bağımlı değişken üzerindeki etkisinin belirlenmek istenen uyarıcı değişkendir (Karasar 2014). Araştırma modelinde personel güçlendirme bağımsız, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Şekil 9’da görüldüğü gibi, personel güçlendirmenin anlam, etki, yetkinlik ve otonomi

boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına etkisi incelenmiştir.

**Şekil 9: Araştırma Modeli**



### 3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örneklem ise ulaşılabilen evrendir (Karasar 2014). Özel hastanelerde çalışan sirkülasyonun çok olması nedeniyle tecrübeli ve nitelikli çalışanların örgütsel bağlılığı önem kazanmaktadır. Kurumlar çalışanlarını kaybetmek istemediği için personel güçlendirme uygulamalarına daha fazla önem vermektedir. Bu sebeple araştırmanın evrenini Bursa ilinin merkezinde bulunan özel hastanelerin sağlık çalışanları, örneklemi ise çalışmanın yapılmasına izin veren 3 özel hastane oluşturmaktadır. Araştırma evreninin tümüne ulaşmak zaman ve maliyet açısından zor olacağı için belirlenen çalışma evreni üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Hastanelerin kendi isimlerine yer verilmeyerek A, B ve C hastaneleri olarak bahsedilmektedir. Araştırmanın çalışma evrenini sırasıyla 344, 387 ve 82 olmak üzere toplam 813 çalışandan oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (<http://www.cozumarastirma.com.tr/> 26 Mart 2019).

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + t^2 \times p \times q}$$

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

p: İlgilenilen olayın görülme olasılığı (sıklığı)

q: ilgilenilen olayın görülmeme olasılığı (1-p)

d: kabul edilen  $\pm$  örnekleme hata oranı

t:  $\alpha$  anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri

$$n = \frac{813 \times 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}{0,05^2 \times (813-1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

Bu hesaplama göre çalışmanın örnekleme grubu 261 sağlık çalışanından oluşmalıdır. Hedeflenen örnekleme sayısına ulaşabilmek için 330 anket hastane çalışanlarına elden dağıtılmıştır. 290 sağlık çalışanı çalışmaya katılmış olup, 23 anket eksik veri olması nedeniyle çıkarılmış, geriye kalan 267 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüşünde %80.9 'luk oran sağlanmıştır.

**Tablo 3: Dağıtılan Anketlerin Geri Dönüş Yüzdeleri**

Hastaneler	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Yüzdellik Oran
A	127	102	%80.3
B	150	125	%83.3
C	53	40	%75.4
<b>Toplam</b>	<b>330</b>	<b>267</b>	<b>%80.9</b>

### 3.4. Kullanılan Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada veri toplamak için anket tekniği kullanılmış ve hazırlanan anketler Bursa ilinde izin veren hastanelerin sağlık çalışanlarına 05/10/2018 ile 18/12/2018 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 9 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde Spreitzer (1995)'in geliştirdiği dört boyutlu personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu dört boyut anlam, etki, yetkinlik ve otonomidir. Ölçek 12 sorudan oluşan 5 basamaklı Likert tipi bir ölçektir. İlk 3 ifade anlam boyutunu, ikinci 3 ifade etki boyutunu, üçüncü 3 ifade yetkinlik boyutunu ve son 3 ifade otonomi boyutunu ölçmektedir. Personel güçlendirme ölçeğinin Türkçe'ye çevirisi, Güner ve Çöl (2004), Çöl (2008) ve Sürgevil ve arkadaşları (2013) tarafından yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu üç boyut duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Ölçek her bir boyut için 6'şar soru yani toplam 18 sorudan oluşan 5 basamaklı Likert tipi bir ölçektir. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Türkçe'ye çevirisi Wasti (2000) tarafından yapılmıştır (Çap 2016).

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 21.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada yüksek puan olumlu personel güçlendirme algısını ve yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığı ifade ederken, düşük puan ise olumsuz personel güçlendirme algısını ve düşük düzeydeki örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Araştırmada kullanılan 5 basamaklı Likert tipi ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için;

- 4.20 - 5.00 (Tamamen Katılıyorum),
- 3.40 - 4.19 (Büyük Ölçüde Katılıyorum),
- 2.60 - 3.39 (Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum),
- 1.80 - 2.59 (Büyük Ölçüde Katılmıyorum),
- 1.00 - 1.79 (Hiç Katılmıyorum) şeklinde değerlendirilmiştir (Gürcü 2014).

Araştırmada verilerin güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Daha sonra araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik metot ve test teknikleri (Frekans, Ortalama, ANOVA, Tukey, t-testi, Korelasyon, Regresyon ve Faktör analizi) kullanılarak elde edilen veriler yorumlanmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Hipotezleri**

Hipotez, araştırmalarda değişkenler arasında var olduğu söylenen ilişki şeklinde tanımlanabilir (Karasar 2014). Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının personel güçlendirmeye yönelik algılarının örgütsel bağlılık düzeyine etkisini belirlemek için geliştirilen temel hipotez ve alt hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub> : Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algısı örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub> : Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algıları, çeşitli demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub> : Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri, çeşitli demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

### **3.7. Araştırmanın Varsayımları / Sınırlılıkları**

Araştırmada,

- Hâlihazırdaki çalışanların, algıladıkları personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili değerlendirmeler yapabildikleri,
- Katılımcıların soruları doğru olarak cevaplandıkları,
- Anket sorularının, araştırma amacına uygun olduğu,
- Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırma amacına uygun olduğu,
- Kullanılan istatistiksel analizlerin güvenilir ve geçerli olduğu,
- Seçilen örneklemin, evreni doğru temsil ettiği varsayılmıştır.
- Bu araştırma sadece Bursa ilinde yapılmasıyla,
- Çalışmaya izin veren özel hastanelerdeki sağlık çalışanlarını kapsamasıyla,
- Araştırmada kullanılan personel güçlendirme ölçek soruları anlam, etki, yetkinlik ve otonomi alt boyutlarıyla, örgütsel bağlılık ölçek soruları ise devam, normatif ve duygusal bağlılık alt boyutlarını ölçen sorularla sınırlandırılmıştır.

## 4. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkisini bulmak amacıyla SPSS 21.0 istatistik programı ile gerçekleştirilmiş olan analizler ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

### 4.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Göre Dağılımı

Aşağıda verilen tablolarda araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslek grubu, meslekte kaç yıldır çalıştıklarına, buldukları hastanede kaç yıldır çalıştıklarına ve gelir durumlarına bakılmıştır. Bulunan sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	222	83,1
Erkek	45	16,9
TOPLAM	267	100

Araştırmaya katılan 267 kişinin %83,1'ini kadınlar, %16,9'u erkekler oluşturmaktadır. Sağlık sektöründeki meslek gruplarının kadınlar tarafından daha çok tercih edilmesi bu durumun nedeni olarak düşünülmektedir.

**Tablo 5: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı**

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
19-27	166	62,2
28-33	65	24,3
34-39	26	9,7
40 ve üzeri	10	3,7
TOPLAM	267	100

Katılımcıların %62,2'sinin 19-27 yaş aralığında, %24,3'ünün 28-33 yaş aralığında, %9,7'sinin ise 34-39 yaş aralığında ve %3,7'sinin 40 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların çoğunluğunun 19-27 yaş aralığında olmasının nedeni olarak eğitimini tamamlamış kişilerin mezun olur olmaz iş hayatına başlamalarından kaynaklanmış olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 6: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	123	46,1
Bekâr	144	53,9
TOPLAM	267	100

Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında; %46,1'inin evli, %53,9'unun bekâr olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan katılımcıların evli ve bekâr oranları birbirine yakındır. Katılımcıların çoğunluğunun 19-27 yaş aralığında olması bekâr oranının yüksek olmasında etkili olmuştur denilebilir.

**Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	127	47,6
Lisans / Ön Lisans	140	52,4
Lisansüstü	0	0
TOPLAM	267	100

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde; %47,6'sı lise mezunu iken, %52,4'ü lisan/önlisans mezunudur. Katılımcıların eğitim durumlarının birbirine yakın olduğu ve lisanüstü eğitim almış katılımcı bulunmamaktadır.

**Tablo 8: Katılımcıların Meslek Grubuna Göre Dağılımı**

Meslek Grubu*	Frekans	Yüzde (%)
Genel İdari Hizmetler Grubu	116	43,4
Hemşire Grubu	86	32,2
Sağlık Teknisyenleri Grubu	38	14,2
Yardımcı Hizmet Grubu	27	10,1
TOPLAM	267	100

\*Genel İdari Hizmetler Grubu: Hasta Kayıt Personeli, Hasta Kabul Personeli, Hasta Karşılama, Sekreter, Sağlık Memuru, Memur, Muhasebe, Mühendis, İş Güvenliği Uzmanı; Hemşire Grubu: Hemşire, Ebe; Sağlık Teknisyenleri Grubu: Anestezi Teknisyen ve Teknikerleri, Acil Tıp Teknisyen ve Teknikerleri, Laboratuvar Teknisyen ve Teknikerleri, Röntgen Teknisyen ve Teknikerleri, Paramedik; Yardımcı Hizmet: Güvenlik, Şoför, Temizlik Personeli, Hasta Bakıcı, Hizmetli Personel, Santral; Hekim Grubu: Pratisyen Hekim, Uzman Hekim; Sağlık Hizmetleri Grubu: Eczacı, biyolog, kimyacı, psikolog, diş hekimi, odyometrist, beslenme ve diyetetik uzmanı, laborant.

Katılımcıların meslek grubu dağılımı incelendiğinde; %43,4'ünün Genel İdari Hizmetler Grubunda, %32,2'sinin Hemşire Grubunda, %14,2'sinin Sağlık Teknisyenleri Grubunda ve %10,1'inin Yardımcı Hizmet Grubu yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu Genel İdari Hizmetler Meslek Grubunda yer almaktadır. Bu durumun hasta kayıt, hasta karşılama ve sekreterlik gibi mesleklerin Genel İdari Hizmetler Meslek Grubunda yer almasından kaynaklandığı söylenebilir.



**Tablo 9: Katılımcıların Meslekte Kaç Yıldır Çalışmalarına Göre Dağılımı**

Meslekte Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az ve 1 yıl	81	30,3
5 yıla kadar	111	41,6
6-10 yıla kadar	48	18
11-15 yıla kadar	21	7,9
15 yıl üzeri	6	2,2
TOPLAM	267	100

Katılımcıların %30,3'ü 1 yıldan az süre ve 1 yıldır mesleklerinde çalıştıkları, %41,6'sının 5 yıla kadar, %18'inin 6-10 yıla kadar, % 7,9'unun 11-15 yıla kadar, %2,2'sinin 15 yıl ve üzeri süredir çalıştığı belirlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu mesleklerinde 5 yıla kadar çalışmıştır. Bu durumun nedeni olarak; katılımcıların çoğunluğunun 19-27 yaş aralığında olması ve eğitimlerini yeni tamamlamış olmaları söylenebilir.

**Tablo 10: Katılımcıların Buldukları Hastanede Kaç Yıldır Çalışmalarına Göre Dağılımı**

Buldukları Hastanede Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az ve 1 yıl	118	44,2
5 yıla kadar	120	44,9
6-10 yıla kadar	25	9,4
10 yıl üzeri	4	1,5
TOPLAM	267	100

Katılımcıların buldukları hastanede çalışma sürelerine göre dağılımı ise şu şekildedir; %44,2'si 1 yıldan az ve bir yıl, %44,9'u 'ü 5 yıla kadar, %9,4'ü 6-10 yıla kadar ve %1,5'i 10 yıl ve üzerindedir. Katılımcıların çoğunluğu buldukları hastanede 5 yıla kadar çalışmıştır. Bu durumun nedeni olarak; katılımcıların çoğunluğunun mesleklerinde de 5 yıla kadar çalıştıkları söylenebilir.

**Tablo 11: Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı**

Gelir Durumu	Frekans	Yüzde (%)
1600 - 2000 TL	234	87,6
2001 – 2400 TL	10	3,7
2401 TL ve üzeri	23	8,6
TOPLAM	267	100

Katılımcıların aldıkları aylık toplam gelirlere göre dağılımları incelendiğinde %87,6'sının 1600 - 2000 TL gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu oranın yüksek olmasında araştırmaya katılanların buldukları kurumda 1 yıldan az süre ve 1 yıldır hizmet vermeleri ve meslek grubu olarak daha çok asgari ücretle çalışan

grubun fazla olmasının neden olduğu görülmektedir. Katılımcıların %37,7'si 2001 - 2400 TL, %8,6'sı 2401 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olduklarını beyan etmişlerdir.

#### 4.2. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmanın bu kısmında Tablo 12' de personel güçlendirme düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiksel sonuçlara, Tablo 13' de ise örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiksel sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 12: Personel Güçlendirme Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

		İfadeler	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
Anlam	1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	4,69	,641	4,61	,646
	2	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır	4,54	,747		
	3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır	4,61	,718		
Etki	1	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim	4,73	,509	4,62	,471
	2	İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim	4,81	,433		
	3	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim	4,33	,769		
Yetkinlik	1	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm	3,48	1,258	3,40	1,117
	2	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum	3,39	1,315		
	3	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm	3,34	1,254		
Otonomi	1	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır	3,43	1,110	3,46	,990
	2	Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır	3,56	1,093		
	3	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır	3,41	1,108		
<b>Personel Güçlendirme Algısı</b>					<b>4,02</b>	<b>,806</b>

Tablo 12’ de görüldüğü gibi personel güçlendirme ölçeği ortalamaları anlam boyutu için (4,61), etki boyutu için (4,62), yetkinlik boyutu için (3,4) ve otonomi boyutu için (3,46) olarak bulunmuştur. Katılımcıların personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlam ve etki algılarının yüksek, yetkinlik ve otonomi algılarının ise ortanın üzerinde olduğu söylenebilir. Personel güçlendirme ölçeğinin ortalaması ise (4,02) olup katılımcıların personel güçlendirme algısı ortanın üzerindedir.

Anlam boyutuna ilişkin güçlendirme algısına en az katılımın olduğu (4,54) aritmetik ortalama ile “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır” ifadesi iken en yüksek katılımın olduğu (4,69) aritmetik ortalama ile “Yaptığım iş benim için çok önemlidir” ifadesi olmuştur. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların amaç ve değerleri ile yapılan işin amaçları arasındaki tutarlılık arttıkça çalışanlar için de işin öneminin arttığı söylenebilir.

Etki boyutuna ilişkin güçlendirme algısına en az katılımın olduğu (4,33) aritmetik ortalama ile “İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim” ifadesi iken en yüksek katılımın olduğu (4,81) aritmetik ortalama ile “İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim” ifadesi olmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların kendilerine verilen işlerin sonuçları üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Yetkinlik boyutuna ilişkin güçlendirme algısına en az katılımın olduğu (3,34) aritmetik ortalama ile “İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm” ifadesi iken en yüksek katılımın olduğu (3,48) aritmetik ortalama ile “İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm” ifadesi olmuştur. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların işlerini yapma konusunda gerekli yetkilerinin olduğu söylenebilir.

Otonomi boyutuna ilişkin güçlendirme algısına en az katılımın olduğu (3,41) aritmetik ortalama ile “Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır” ifadesi iken en yüksek katılımın olduğu (3,56) aritmetik ortalama ile “Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır” ifadesi olmuştur. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların işleri üzerinde kontrol hakkına sahip olduğu ve inisiyatif kullanabildikleri söylenebilir.

**Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

		İfadeler	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
Duygusal Bağlılık	1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder	3,71	1,219	3,24	,613
	2	Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim	3,91	1,130		
	3	Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır	3,82	1,145		
	4	Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum	2,80	1,197		
	5	Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	2,62	1,264		
	6	Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum	2,61	1,291		
Devam Bağlılığı	1	Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir	3,65	1,119	3,06	,820
	2	Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur	3,30	1,260		
	3	Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu	2,98	1,342		
	4	Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum	2,51	1,199		
	5	Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirim	3,17	1,195		
	6	Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır	2,77	1,206		
Normatif Bağlılık	1	Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	3,16	1,222	3,21	,780
	2	Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim	2,97	1,293		
	3	Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor	3,32	1,242		
	4	Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var	3,92	1,085		
	5	Örgütüme çok şey borçluyum	3,37	1,223		
	6	Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum	2,56	1,25		
<b>Örgütsel Bağlılık Algısı</b>					<b>3,17</b>	<b>,737</b>

Tablo 13’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ölçeği ortalaması (3,17) olup katılımcıların örgütsel bağlılık algısı orta düzeydedir. Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık boyutu için (3,24), devam bağlılığı boyutu için (3,06), normatif bağlılık boyutu için (3,21) olarak bulunmuştur. Katılımcıların örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları da orta düzeyde olarak görülmektedir.

Duygusal bağlılık algısı ile ilgili en az katılımın olduğu (2,61) aritmetik ortalama ile “Örgütümde kendimi ‘ailenin parçası’ gibi hissetmiyorum” ifadesi iken en yüksek katılımın olduğu (3,91) aritmetik ortalama ile “Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim” ifadesi olmuştur. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların duygusal olarak çalıştıkları kurumu benimsedikleri söylenebilir.

Devam bağlılığı algısı ile ilgili en az katılım (2,51) aritmetik ortalama ile “Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum” ifadesi iken en yüksek katılımın olduğu (3,65) aritmetik ortalama ile “Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir” ifadesi olmuştur. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların çalıştıkları kurumdan ayrılmalarının neden olacağı maliyetlerin farkında oldukları söylenebilir.

Normatif Bağlılık algısı ile ilgili en az katılım (2,56) aritmetik ortalama ile “Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum” ifadesi iken en yüksek katılımın olduğu (3,92) aritmetik ortalama ile “Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var” ifadesi olmuştur. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların çalıştıkları kuruma ve iş arkadaşlarına karşı ahlaki bir sorumluluk duygusu hissettikleri söylenebilir.

### **4.3. Güvenirlilik Analizleri**

Güvenirlilik, bir ölçüm aracının benzer şartlarda, benzer girdilerle yapılan farklı ölçümlerde benzer sonuçlar vermesi olarak tanımlanabilir (İslamoğlu ve Alınacı 2016). Diğer bir ifadeyle güvenilirlik, bir değişkenin en az iki farklı ölçüm arasında tutarlı olması şeklinde tanımlanabilir (Çavuş 2006). Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

### 4.3.1. Açımlyıcı Faktör Analizi

Açımlyıcı faktör analizinde örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığının tespit edilmesi için Kaiser – Meyer - Olkin (KMO) testi yapılmaktadır. KMO değerinin 0.5 ile 0.7 aralığında olması normal, 0.7 ile 0.8 aralığında olması iyi, 0.8 ile 0.9 aralığında olması çok iyi, 0.9'dan yüksek olması ise örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğunu belirtmektedir (Graeme ve Nick 1999; Aktaran Gürcü 2014; Tavşancıl 2014).

Kaiser – Meyer - Olkin (KMO) değeri (0,846) olarak tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bu değere göre örneklem büyüklüğünün çok iyi olduğu söylenebilir.

**Tablo 14: Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Açımlyıcı Faktör Analizi**

Maddeler	Faktörler			
	1	2	3	4
Otonomi 2	,899			
Otonomi 3	,886			
Otonomi 1	,746			
Etki 1		,899		
Etki 2		,850		
Etki 3		,705		
Anlam 2			-,921	
Anlam 3			-,894	
Anlam 1			-,893	
Yetkinlik 3				,890
Yetkinlik 2				,861
Yetkinlik 1				,841

Personel güçlendirme ölçeğine yapılan açımlyıcı faktör analizi incelendiğinde personel güçlendirme ölçeği literatürle uyumlu olarak 4 faktörlü çıkmıştır.

**Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi**

Maddeler	Faktörler		
	1	2	3
Duygusal Bağlılık 3	,848		
Duygusal Bağlılık 4	,821		
Duygusal Bağlılık 6	,806		
Duygusal Bağlılık 5	,732		
Duygusal Bağlılık 1	,711		
Duygusal Bağlılık 2	,703		
Devam Bağlılığı 3	,639		
Devam Bağlılığı 5	,544	,322	
Devam Bağlılığı 2		,783	
Devam Bağlılığı 6		,734	
Devam Bağlılığı 1		,717	
Devam Bağlılığı 4		,661	
Normatif Bağlılık 4		,560	
Normatif Bağlılık 6		,421	
Normatif Bağlılık 2			,874
Normatif Bağlılık 3			,843
Normatif Bağlılık 1			,796
Normatif Bağlılık 5			,785

Örgütsel bağlılık ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizi incelendiğinde ölçeğin 3 faktörlü çıktığı ve literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

#### 4.3.2. Cronbach Alfa Değerleri

Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin her bir alt faktörünün Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 16: Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi**

	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	Açıkladığı Varyans (%)	Soru Sayısı
Anlam	0,909	38,516	3
Etki	0,720	16,214	3
Yetkinlik	0,849	15,630	3
Otonomi	0,879	8,398	3
<b>Personel Güçlendirme Algısı</b>	<b>0,849</b>	<b>78,759</b>	<b>12</b>

Personel güçlendirme ölçeğinde her bir faktörün açıkladığı varyans oranlarına bakıldığında anlam faktörünün %38,5, etki faktörünün %16,2, yetkinlik faktörünün %15,6, otonomi faktörünün %8,3 ve toplamda personel güçlendirme algısının varyans oranı %78,7 olarak bulunmuştur.

Tablo 16 ve Tablo 17'ye genel olarak bakıldığında alfa katsayıları dikkate alınarak personel güçlendirme (0,849) ölçeğinin yüksek derecede ve örgütsel bağlılık (0,770) ölçeğinin yeterli derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 17: Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi**

	<b>Cronbach Alfa (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Açıkladığı Varyans (%)</b>	<b>Soru Sayısı</b>
Duygusal Bağlılık	0,423	31,309	6
Normatif Bağlılık	0,710	15,838	6
Devam Bağlılık	0,757	10,128	6
<b>Örgütsel Bağlılık Düzeyi</b>	<b>0,770</b>	<b>57,275</b>	<b>18</b>

Örgütsel bağlılık ölçeğinde her bir faktörün açıkladığı varyans oranlarına bakıldığında duygusal bağlılık faktörünün %31,3, normatif bağlılık faktörünün %15,8 devam bağlılığı faktörünün %10,1 ve toplamda %57,2 olduğu görülmektedir.

#### **4.4. Personel Güçlendirme Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi**

Çalışmanın bu kısmında katılımcıların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi, iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını, var ise bu ilişkinin yönünü ve gücünü değerlendiren istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 aralığında değer almaktadır. Genel olarak 0,1 ile 0,3 değer aralığındaki korelasyona zayıf; 0,3 ile 0,5 değer aralığındaki korelasyona orta kuvvette; 0,5 ile 0,8 değer aralığındaki korelasyona güçlü, 0,8 değerinden daha büyük korelasyon katsayısına ise güçlü korelasyon adı verilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık 2016).

Karşılaştırılacak parametrelerden X ve Y değerlerinin beraber değişim göstermesi pozitif korelasyon olduğu gösterir. Zıt değişimin olması yani X artarken, Y değerinin azalması; veya X azalırken, Y değerinin artması negatif korelasyon olduğunu gösterir. X ve Y değerleri arasında ne beraber ne de zıt değişim olmayıp, karışık bir değişimin olması ise X ve Y değerleri arasında korelasyonun olmadığını gösterir (Kocaçalışkan ve Akanıl Bingöl 2010).



**Tablo 18: Algılanan Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi**

Korelasyon Analizi		Örgütsel Bağlılık Düzeyi
Personel Güçlendirme Algısı	Pearson Correlation	,369
		,516
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	267

Tablo 18’de görüldüğü gibi %99 güven aralığında, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ( $p < 0.01$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir ( $r = ,369$ ). Bu sonuçlara dayanarak  $H_1$  “Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algısı örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.” hipotezini desteklemektedir.

#### 4.5. Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Personel güçlendirme algısı ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları Tablo 19’da sunulmaktadır.

**Tablo 19: Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki**

		Anlam	Etki	Yetkinlik	Otonomi	Personel Güçlendirme
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,341**	,097	,255**	,369**	,320**
	Sig.(2-tailed)	,000	,115	,000	,000	,000
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,266**	,036	,131*	,211**	,162**
	Sig.(2-tailed)	,000	,556	,032	,001	,008
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,371**	,129*	,272**	,417**	,380**
	Sig.(2-tailed)	,000	,035	,000	,000	,000
Devam Bağlılık	Pearson Correlation	,134*	,044	,156*	,187**	,161**
	Sig.(2-tailed)	,028	,471	,011	,002	,009

\*  $p < 0.01$  (2-tailed)    \*\*  $p < 0.05$  (2-tailed)

Yapılan analiz sonucunda; personel güçlendirme ile devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde; normatif bağlılık düzeyi arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık düzeyi ile anlam ve otonomi boyutları arasında pozitif yönlü, orta düzeyde; etki ve yetkinlik arasında ise pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo 19'da en güçlü ilişki olarak duygusal bağlılık ile etki arasındaki ilişki (,556) göze çarpmaktadır.

**Tablo 20: Algılanan Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi**

Model		KT	Sd	KO	F	p
1	<b>Regresyon</b>	13,363	4	3,341	13,051	,000
	<b>Residual</b>	67,063	262	,256		
	<b>Toplam</b>	80,426	266			
* Prediktör: Otonomi, Etki, Anlam, Yetkinlik						
** Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

Algılanan personel güçlendirme algısının alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki nedensellik ilişkisinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik ve otonomi faktörleri bağımsız, örgütsel bağlılık düzeyi ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 20 incelendiğinde regresyon modelinin istatistiksel anlamlılığa ulaştığı görülmektedir. ( $p < 0.05$ ).

**Tablo 21: Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli**

Model	Regresyon	Belirlilik Katsayısı	Düzeltilmiş Belirlilik Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	,408*	,166	,153	,50593
*Prediktörler: Otonomi, Etki, Anlam, Yetkinlik				
**Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık				

Personel güçlendirme algısının alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki nedensellik ilişkisinin belirlenmesi amacıyla regresyon modeli test edilmiştir. Personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik ve otonomi faktörleri bağımsız, örgütsel bağlılık düzeyi ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 21 incelendiğinde algılanan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde yaklaşık % 16 oranında etkili olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin anlam, etki, yetkinlik ve otonomi alt boyutlarının, örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisinin gücü (,408)'dir. Çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı (,166) ve düzeltilmiş çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı (,153) ise modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Tablo 21'e göre personel güçlendirme alt boyutlarının, örgütsel bağlılık düzeyini tahmin etmeye anlamlı derecede katkısı bulunmaktadır.

**Tablo 22: Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli**

Model		Std. Olmayan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,702	,356		4,783	,000
	Anlam	,218	,052	,257	4,191	,000
	Etki	-,003	,069	-,003	-,047	,963
	Yetkinlik	,022	,035	,044	,622	,535
	Otonomi	,118	,040	,212	2,954	,003

Tablo 22 incelendiğinde algılanan personel güçlendirmenin anlam, etki, yetkinlik ve otonomi alt boyutlarının, örgütsel bağlılık düzeyini tahmin etmeye yönelik regresyon modeli analizi test edilmiştir. Tablo 22' ye göre personel güçlendirmenin sadece anlam (,000) ve otonomi (,003) alt boyutlarının, örgütsel bağlılık düzeyini tahmin etmeye anlamlı derecede katkısı bulunduğu görülmektedir ( $p < 0.05$ ).

**Tablo 23: Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Varyans Analizi**

Model		KT	Serbestlik Derecesi	KO	F Hesap İstatistiği	p
1	Regresyon	9,350	1	9,350	34,862	,000*
	Hata	71,076	265	,268		
	Toplam	80,426	266			
2	Regresyon	,752	1	,752	2,502	,115**
	Hata	79,674	265	,301		
	Toplam	80,426	266			
3	Regresyon	5,231	1	5,231	18,435	,000***
	Hata	75,195	265	,284		
	Toplam	80,426	266			
4	Regresyon	8,230	1	8,230	30,210	,000****
	Hata	72,196	265	,272		
	Toplam	80,426	266			

**Tablo 24: Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Varyans Analizi**

Model	Std. Olmayan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,702	,356		4,783	,000
	Anlam	,218	,052	,257	4,191	,000
	Etki	-,003	,069	-,003	-,047	,963
	Yetkinlik	,022	,035	,044	,622	,535
	Otonomi	,118	,040	,212	2,954	,003

Tüm bu bulgulara dayanarak; H<sub>1</sub> “Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algısı örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Personel Güçlendirme Algıları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

##### 4.6.1. Cinsiyet

Katılımcıların cinsiyetleri ile personel güçlendirme algıları ve alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aralarındaki farkın rastlantı sonucu mu yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve t-testi yapılmıştır.

**Tablo 25: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar**

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sap.	Std. Hata Ort.	t	p
Anlam	Erkek	222	4,6111	,60367	,04052	-,175	,861
	Kadın	45	4,6296	,83552	,12455	-,141	
Etki	Erkek	222	4,6186	,44698	,03000	-,239	,811
	Kadın	45	4,6370	,58094	,08660	-,201	
Yetkinlik	Erkek	222	3,4024	1,09169	,07327	-,108	,914
	Kadın	45	3,4222	1,25207	,18665	-,099	
Otonomi	Erkek	222	3,4489	,97693	,06557	-,750	,454
	Kadın	45	3,5704	1,05797	,15771	-,711	
Personel Güçlendirme	Erkek	222	4,0203	,57108	,03833	-,463	,644
	Kadın	45	4,0648	,67136	,10008	-,416	

Grup istatistikleri incelendiğinde katılımcıların cinsiyete göre personel güçlendirme algılarının çok düşük düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Yapılan t-testinde ise bu farkın rastlantısal olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar neticesinde cinsiyetin, personel güçlendirme algısı üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

#### 4.6.2. Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim durumları ile personel güçlendirme algıları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aralarındaki farkın rastlantı sonucu mu yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 26: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar**

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>	<b>Std. Hata Ort.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Anlam</b>	<b>Lise</b>	127	4,7507	,48061	,04265	3,345	,001
	<b>Lisans/ Önlisans</b>	140	4,4905	,74744	,06317	3,414	
<b>Etki</b>	<b>Lise</b>	127	4,6824	,40902	,03629	2,017	,045
	<b>Lisans/ Önlisans</b>	140	4,5667	,51624	,04363	2,039	
<b>Yetkinlik</b>	<b>Lise</b>	127	3,5906	1,09528	,09719	2,601	,010
	<b>Lisans/ Önlisans</b>	140	3,2381	1,11546	,09427	2,603	
<b>Otonomi</b>	<b>Lise</b>	127	3,6457	1,00330	,08903	2,806	,005
	<b>Lisans/ Önlisans</b>	140	3,3095	,95347	,08058	2,799	
<b>Personel Güçlendirme</b>	<b>Lise</b>	127	4,1673	,53426	,04741	3,785	,000
	<b>Lisans/ Önlisans</b>	140	3,9012	,60751	,05134	3,808	

Grup istatistikleri incelendiğinde eğitim durumuna göre personel güçlendirme algılarının orta düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Yapılan t-testinde ise bu sonucun rastlantısal olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar neticesinde eğitim durumunun, personel güçlendirme algısı üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Bulgular; eğitim seviyesi yükseldikçe personel güçlendirme algılarının azaldığını göstermektedir.

#### 4.6.3. Meslekteki Çalışma Süresi

Örnekleme, meslekteki çalışma süresine göre gruplandırılmış ve personel güçlendirme algıları varyans analizi yapılarak karşılaştırılmıştır.

**Tablo 27: Katılımcıların Meslekteki Çalışma Süresine Göre Personel Güçlendirme Algılarına İlişkin Varyans Analizi**

		N	Ort.	Std. Sap.	Std. Hata Ort.	F	p
Anlam	1 yıldan az ve 1 yıl	81	4,6584	,49993	,05555	2,177	,072
	5 yıla kadar	111	4,4925	,82737	,07853		
	6-10 yıla kadar	48	4,7083	,45416	,06555		
	11-15 yıla kadar	21	4,7619	,36732	,08015		
	15 yıl üzeri	6	5,0000	,00000	,00000		
Etki	1 yıldan az ve 1 yıl	81	4,4033	,55457	,06162	7,495	,000
	5 yıla kadar	111	4,6997	,39684	,03767		
	6-10 yıla kadar	48	4,7569	,37498	,05412		
	11-15 yıla kadar	21	4,6508	,46519	,10151		
	15 yıl üzeri	6	4,9444	,13608	,05556		
Yetkinlik	1 yıldan az ve 1 yıl	81	3,4691	,97008	,10779	2,019	0,92
	5 yıla kadar	111	3,3604	1,19014	,11296		
	6-10 yıla kadar	48	3,2014	1,20625	,17411		
	11-15 yıla kadar	21	3,9683	,83603	,18244		
	15 yıl üzeri	6	3,0556	1,34026	,54716		
Otonomi	1 yıldan az ve 1 yıl	81	3,2469	,92162	,10240	4,290	,002
	5 yıla kadar	111	3,5225	,99252	,09421		
	6-10 yıla kadar	48	3,4514	,95152	,13734		
	11-15 yıla kadar	21	4,1905	,83381	,18195		
	15 yıl üzeri	6	3,1111	1,54440	,63050		
Personel Güçlendirme	1 yıldan az ve 1 yıl	81	3,9444	,52885	,05876	2,491	0,44
	5 yıla kadar	111	4,0188	,65392	,06207		
	6-10 yıla kadar	48	4,0295	,53937	,07785		
	11-15 yıla kadar	21	4,3929	,39011	,08513		
	15 yıl üzeri	6	4,0278	,70448	,28760		

Araştırmaya katılan örneklem grubunun “Meslekte çalışma süresi” kriterine göre personel güçlendirme algılarında farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde

incelenmiştir. Buna göre meslekteki çalışma süresi açısından yetkinlik ve anlam alt boyutları açısından bir farklılaşmanın olmadığı etki, otonomi ve genel personel güçlendirme algıları bakımından istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bulgular; meslekte 15 yıl süreyle çalışanların personel güçlendirme algılarının giderek arttığını 15 yıldan sonra ise azaldığını göstermektedir.

#### 4.6.4. Buldukları Hastanede Çalışma Süresi

Katılımcıların buldukları hastanedeki çalışma süreleri ile personel güçlendirme algıları ve alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aralarındaki farkın rastlantı sonucu mu yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 28: Katılımcıların Buldukları Hastanede Çalışma Süresine Göre Personel Güçlendirme Algısına İlişkin İstatistikler**

		N	Ort.	Std. Sap.	Std. Hata Ort.	t	p
Anlam	1 yıldan az ve 1 yıl	118	4,6921	,46970	,04324	4,405	,005
	5 yıla kadar	120	4,4722	,80797	,07376		
	6-10 yıla kadar	25	4,8667	,31914	,06383		
	10 yıl üzeri	4	5,0000	,00000	,00000		
Etki	1 yıldan az ve 1 yıl	118	4,5028	,53331	,04909	5,443	,001
	5 yıla kadar	120	4,6944	,40442	,03692		
	6-10 yıla kadar	25	4,7733	,34319	,06864		
	10 yıl üzeri	4	5,0000	,00000	,00000		
Yetkinlik	1 yıldan az ve 1 yıl	118	3,4040	1,05216	,09686	2,324	,075
	5 yıla kadar	120	3,3500	1,17224	,10701		
	6-10 yıla kadar	25	3,4533	1,12579	,22516		
	10 yıl üzeri	4	4,8333	,33333	,16667		
Otonomi	1 yıldan az ve 1 yıl	118	3,2853	,95310	,08774	4,402	,005
	5 yıla kadar	120	3,5361	,99419	,09076		
	6-10 yıla kadar	25	3,8533	,94320	,18864		
	10 yıl üzeri	4	4,5000	1,00000	,50000		
Personel Güçlendirme	1 yıldan az ve 1 yıl	118	3,9710	,54273	,04996	4,081	,007
	5 yıla kadar	120	4,0132	,63694	,05814		
	6-10 yıla kadar	25	4,2367	,45560	,09112		
	10 yıl üzeri	4	4,8333	,23570	,11785		

Grup istatistikleri incelendiğinde çalışanların buldukları hastanedeki çalışma sürelerine göre personel güçlendirme algılarında farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre buldukları hastanede çalışma süresi açısından yetkinlik alt boyutu açısından bir farklılaşmanın olmadığı etki, otonomi, anlam ve genel personel güçlendirme algıları bakımından istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bulgular; buldukları hastanede çalışanların personel güçlendirme algılarının çalışma süreleri arttıkça giderek arttığını göstermektedir.

Tüm bu bulgular H<sub>2</sub> “Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algıları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezini desteklemektedir.

#### 4.7. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılıklar

##### 4.7.1. Cinsiyet

Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aralarındaki farkın rastlantı sonucu mu yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve t-testi yapılmıştır.

**Tablo 29: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar**

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sap.	Std. Hata Ort.	t	p
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Erkek</b>	222	3,2515	,60866	,04085	,317	,451
	<b>Kadın</b>	45	3,2185	,64238	,09576		
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>Erkek</b>	222	3,1817	,75874	,05092	-1,462	,743
	<b>Kadın</b>	45	3,3852	,86881	,12951		
<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Erkek</b>	222	3,0593	,82484	,05536	-,251	,111
	<b>Kadın</b>	45	3,0926	,80916	,12062		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Erkek</b>	222	3,1642	,54039	,03627	-,706	,805
	<b>Kadın</b>	45	3,2321	,59768	,08910		

Grup istatistikleri incelendiğinde cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeylerinin çok düşük düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Yapılan t-testinde ise bu farkın rastlantısal olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar neticesinde cinsiyetin, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.



#### 4.7.2. Eğitim Durumu

Katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aralarındaki farkın rastlantı sonucu mu istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 30: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar**

	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std.Sap.	Std. Hata Ort.	t	p
Örgütsel Bağlılık	Lise	127	3,2428	,54639	,04848	1,911	,057
	Lisans/Önlisans	140	3,1147	,54784	,04630		
Duygusal Bağlılık	Lise	127	3,3294	,62448	,05541	2,132	,034
	Lisans/Önlisans	140	3,1702	,59523	,05031		
Normatif Bağlılık	Lise	127	3,3136	,75055	,06660	1,958	,051
	Lisans/Önlisans	140	3,1274	,79883	,06751		
Devam Bağlılık	Lise	127	3,0853	,86497	,07675	,386	,700
	Lisans/Önlisans	140	3,0464	,78124	,06603		

Grup istatistikleri incelendiğinde eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerinin çok düşük düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Yapılan t-testinde ise bu farkın sadece duygusal bağlılık alt boyutu için anlamlı ( $p < .05$ ) olduğu diğer boyutlar ve genel örgütsel bağlılık düzeyi için rastlantısal olduğu sonucuna varılmıştır.

#### 4.7.3. Meslekte Çalışma Süresi

Örneklem, meslekteki çalışma süresine göre gruplandırılmış ve örgütsel bağlılık düzeyleri bağımsız örneklem t-testi yapılarak karşılaştırılmıştır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun “Meslekte çalışma süresi” kriterine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde bir farklılığın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre meslekteki çalışma süresi açısından bir farklılaşmanın istatistiksel olarak var olduğu görülmüştür.

**Tablo 31: Katılımcıların Meslekte Çalışma Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

		N	Ort.	Std. Sap.	Std. Hata Ort.	F	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az ve 1 yıl	81	3,2160	,60176	,06686	1,844	,121
	5 yıla kadar	111	3,1937	,61936	,05879		
	6-10 yıla kadar	48	3,2708	,55183	,07965		
	11-15 yıla kadar	21	3,5794	,75575	,16492		
	15 yıl üzeri	6	3,2500	,29345	,11980		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az ve 1 yıl	81	3,1749	,75042	,08338	,946	,438
	5 yıla kadar	111	3,2132	,80251	,07617		
	6-10 yıla kadar	48	3,1944	,83675	,12078		
	11-15 yıla kadar	21	3,5079	,58328	,12728		
	15 yıl üzeri	6	2,9722	,90318	,36872		
Devam Bağlılık	1 yıldan az ve 1 yıl	81	3,1111	,73362	,08151	1,234	,297
	5 yıla kadar	111	3,0210	,83307	,07907		
	6-10 yıla kadar	48	3,1771	,90794	,13105		
	11-15 yıla kadar	21	3,0397	,91879	,20050		
	15 yıl üzeri	6	2,4444	,41722	,17033		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az ve 1 yıl	81	3,1674	,52803	,05867	1,271	,282
	5 yıla kadar	111	3,1426	,58169	,05521		
	6-10 yıla kadar	48	3,2141	,49835	,07193		
	11-15 yıla kadar	21	3,3757	,58052	,12668		
	15 yıl üzeri	6	2,8889	,43744	,17859		

Grup istatistikleri incelendiğinde meslekte çalışma süresine göre örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutlarının orta düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Yapılan varyans analizinde ise bu sonucun rastlantısal olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar neticesinde meslekte çalışma süresinin, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

#### 4.7.4. Buldukları Hastanede Çalışma Süresi

Katılımcıların buldukları hastanede çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aralarındaki farkın rastlantı sonucu mu yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 32: Katılımcıların Buldukları Hastanede Çalışma Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin İstatistikler**

		N	Ort.	Std. Sap.	Std. Hata Ort.	F	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az ve 1 yıl	118	3,2698	,58101	,05349	2,918	,035
	5 yıla kadar	120	3,1708	,59819	,05461		
	6-10 yıla kadar	25	3,3800	,74461	,14892		
	10 yıl üzeri	4	3,9583	,69887	,34944		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az ve 1 yıl	118	3,1992	,73679	,06783	1,705	,166
	5 yıla kadar	120	3,2125	,82615	,07542		
	6-10 yıla kadar	25	3,1733	,73516	,14703		
	10 yıl üzeri	4	4,0833	,63099	,31549		
Devam Bağlılık	1 yıldan az ve 1 yıl	118	3,0621	,80620	,07422	2,155	,094
	5 yıla kadar	120	2,9917	,81817	,07469		
	6-10 yıla kadar	25	3,3133	,86512	,17302		
	10 yıl üzeri	4	3,7917	,64370	,32185		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az ve 1 yıl	118	3,1770	,51556	,04746	3,388	,019
	5 yıla kadar	120	3,1250	,56748	,05180		
	6-10 yıla kadar	25	3,2889	,54833	,10967		
	10 yıl üzeri	4	3,9444	,51520	,25760		

Grup istatistikleri incelendiğinde çalışanların meslekteki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Yapılan varyans analizinde duygusal bağlılık ile hastanede çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar göze çarpmıştır.

**Tablo 33: Katılımcıların Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Farklılıklar**

Bağımlı Değişken	Hastane de Çalışma Süresi	(J) Hastanede Çalışma Süresi	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	p	95% Güven aralığı	
						Alt	Üst
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az ve 1 yıl	5 yıla kadar	,05202	,07035	,881	-,1299	,2339
		6-10 yıla kadar	-,11186	,11947	,785	-,4207	,1970
		10 yıl üzeri	-,76742*	,27586	,029	-1,4807	-,0542
	5 yıla kadar	1 yıldan az ve 1 yıl	-,05202	,07035	,881	-,2339	,1299
		6-10 yıla kadar	-,16389	,11929	,517	-,4723	,1445
		10 yıl üzeri	-,81944*	,27579	,017	-1,5325	-,1064
	6-10 yıla kadar	1 yıldan az ve 1 yıl	,11186	,11947	,785	-,1970	,4207
		5 yıla kadar	,16389	,11929	,517	-,1445	,4723
		10 yıl üzeri	-,65556	,29220	,114	-1,4111	,0999
	10 yıl üzeri	1 yıldan az ve 1 yıl	,76742*	,27586	,029	,0542	1,4807
		5 yıla kadar	,81944*	,27579	,017	,1064	1,5325
		6-10 yıla kadar	,65556	,29220	,114	-,0999	1,4111

Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak üzere Tukey testi yapılmış ve sonucunda; 1 yıldan az ve bir yıl ile 5 yıla kadar çalışanlar ile 10 yıl üzeri, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Buldukları hastanede 1 yıldan az ve bir yıl çalışanlar ile 5 yıla kadar çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri nispeten düşük iken (3,17-3,26), 10 yıl ve daha fazla çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri nispeten daha yüksektir (3,94-3,95).

Tüm bu bulgular H<sub>3</sub> “Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezini desteklemektedir.

## 5. TARTIŞMA

Küreselleşme ile birlikte iletişim gelişmelerinin hızlanması, bilginin tüm sektörlerde vazgeçilmez olması, teknolojinin gelişmesi ile birlikte rekabeti gündeme getirmiştir. Sağlık işletmelerinde de özellikle Sağlıkta Dönüşüm ve Sosyal Güvenlik Reformu Projesi kapsamında birtakım düzenlemelerin yapılması, teknolojik gelişmelerin sağlık sisteminde uygulamaya başlanması, özel sağlık kurumlarının yatırımlarının desteklenmesi, sağlık hizmetlerinin işletmecilik anlayışıyla sunulması gibi gelişmeler sağlık işletmelerinin ellerindeki en önemli rekabet unsuru olan insan gücüne yatırım yapmasına yönlendirmiştir (Altay 2007; Doğan ve ark. 2017). Bu sebeple sağlık işletmelerinin yeterli tecrübe ve bilgiye sahip insan gücünü kaybetmek istememeleri personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarına önem vermelerini gerektirmektedir.

Sağlık işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırma Bursa ilinde çalışmaya izin veren üç özel hastanenin sağlık çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu 267 sağlık çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanlar cinsiyet açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %83,1'ini kadınların oluşturduğu görülmektedir. Sağlık sektöründeki meslek gruplarının kadınlar tarafından daha çok tercih edilmesi bu durumun nedeni olarak düşünülmektedir.

Yaş grubuna göre değerlendirildiğinde ise katılımcıların %62,2'sinin 19 - 27 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu durum eğitimini tamamlamış kişilerin mezun olur olmaz iş hayatına başlamalarından kaynaklanmış olduğu düşünülmektedir.

Meslek grubuna göre değerlendirme yapıldığında katılım oranı en fazla genel idari hizmetler grubunda ve hemşire grubunda olmuştur. Hekim grubu ve sağlık hizmetleri grubundaki mesleklerde çalışanlara yoğun çalışma temposuna sahip olmaları nedeniyle ulaşılamamış ve ankete katılımları sağlanamamıştır.

Katılımcıların mesleklerindeki çalışma süreleri değerlendirildiğinde %41,6'sının mesleklerinde 5 yıla kadar, katılımcıların buldukları kurumda çalışma süreleri değerlendirildiğinde ise %44,9'unun 5 yıla kadar hizmet verdikleri görülmektedir. Bu durumların nedeni olarak çalışanların çoğunluğunun yeni mezun

olması düşünülmektedir. Ayrıca bulunduğu kurumda uzun süre hizmet veren çalışanların sayısının oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Çalışanların gelir düzeyleri değerlendirildiğinde %87,6'sının 1,600 – 2000 TL aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durumun çalışanların eğitim düzeyi, çalışılan birim ve yapılan işe göre farklılık göstermemesinden kaynaklanmaktadır.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçekleri, faktör boyutları açısından literatürle uyumlu çıkmıştır. Personel güçlendirme; anlam, etki, yetkinlik ve otonomi olmak üzere dört boyutta, örgütsel bağlılık ise; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algıları ortanın üzerinde tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çoğunluğunun 19-27 yaş aralığında ve mesleklerinde çalışma sürelerinin 5 yıla kadar olması söylenebilir. Gürcü (2014)'nün çalışmasında ise çalışanlarının personel güçlendirme algıları yüksek düzeyde çıkmıştır.

Personel güçlendirme algısının alt boyutlarından anlam ve etki algılarının yüksek, yetkinlik ve otonomi algılarının ise ortanın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Anlam ve etki algılarının yüksek olması sağlık çalışanlarının personel güçlendirme uygulamaları sonucu olarak yaptıkları işlerin öneminin, kendileri için işin taşıdığı değer ve bu iş için gerekli yeteneklere sahip olduklarının farkında olduklarını göstermektedir. Yetkinlik ve otonomi boyutlarının orta düzeyde olmasının nedeni ise sağlık sektöründe uyulması gereken zorunlu standartların olması şeklinde yorumlanabilir.

Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ise orta düzeyde tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının da orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının buldukları hastanede 10 yıl ve daha fazla çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha fazla çıkmıştır. Ancak buldukları hastanede 10 yıl ve üzeri çalışan katılımcı sayısının az olması bu sonucu etkilemiştir denilebilir. Gürcü (2014)'nün çalışmasında ise çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ortanın üzerinde çıkmıştır.

Sağlık çalışanlarını güçlendiren en önemli boyutunun yüksek ortalama neticesinde personel güçlendirmenin etki boyutu olduğu, en az etkiye sahip olan boyutunun ise, yetkinlik boyutu olduğu anlaşılmaktadır. Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli boyutun duygusal bağlılık boyutu olduğu, en az etkiye sahip olan boyutun ise normatif bağlılık olduğu anlaşılmaktadır.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ( $r= ,369$  ;  $p<0.01$ ) anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Gürbüz (2012) ve Gürcü (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Personel güçlendirme algısı ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizinde en güçlü ilişki olarak duygusal bağlılık ile etki arasındaki ilişki ( $,556$ ) göze çarpmaktadır.

Personel güçlendirme uygulamalarının tam anlamıyla başarılı olabilmesi için çalışanların içsel bağlılığının sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple çalışanların güçlendirme ve duygusal bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda düzenlenmelerin yapılması çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamaktadır (Gürcü 2014).

Personel güçlendirme algısının alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda personel güçlendirme algısının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde yaklaşık % 16 oranında etkili olduğu görülmüştür. Bu bulgulara dayanarak; H<sub>1</sub> “Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algısı örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.” hipotezini kabul etmek gerekir. Bu sonuç sağlık çalışanlarının kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ile örgüte bağlılık düzeylerinin artacağını göstermektedir. Bu konuda sağlık yöneticilerine çalışanlarına personel güçlendirme faaliyetleri uygulaması önerilebilir. Böylece çalışanlar çalıştığı kurumu daha çok benimseyecektir.

Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algılamalarında cinsiyete ve eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Meslekteki çalışma süresi açısından ise yetkinlik ve anlam alt boyutları açısından bir

farklılaşmanın olmadığı etki ve otonomi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Bu bulguya göre meslekte 15 yıl süreyle çalışanların personel güçlendirme algılarının giderek arttığı, 15 yıldan sonra ise azaldığı söylenebilir. Sağlık çalışanlarının buldukları hastanede çalışma süresi açısından personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu açısından bir farklılaşmanın olmadığı etki, otonomi, anlam boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Bu bulguya göre çalışanların buldukları hastanede çalışma süreleri arttıkça personel güçlendirme algılarının da arttığı söylenebilir. Bu bulgular  $H_2$  “Sağlık çalışanlarının personel güçlendirme algıları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezini desteklemektedir.

Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinde cinsiyete, eğitim durumuna ve meslekteki çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının buldukları hastanede çalışma süresi açısından örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları açısından bir farklılaşmanın olmadığı, duygusal bağlılık alt boyutu açısından ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Çalışanların buldukları hastanede çalışma süreleri arttıkça personel güçlendirme algılarının da arttığı söylenebilir. Buldukları hastanede 1 yıldan az ve 1 yıl çalışanlar ile 5 yıla kadar çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri nispeten düşük iken, 10 yıl ve daha fazla çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri nispeten daha yüksektir. Bu bulgular  $H_3$  “Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezini desteklemektedir.

Gürcü (2014)’nün yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında da personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuş ve demografik özelliklerin personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ile örgüte bağlılık düzeylerinin artacağını göstermektedir. Benzer şekilde Gürbüz (2012)’ün yapmış olduğu yüksek lisans tezinde de personel güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu ve personel güçlendirme ile alt boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.



## 6. SONUÇ

Sağlık işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar literatürle uyumlu ve yapılan araştırma sonuçlarıyla da tutarlık göstermektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme faaliyetlerinin önemi ve katkısı ortaya konulmuştur.

Personel güçlendirme, çalışanlara yetki ve sorumluluk verme gibi uygulamalarla çalışanlara kendilerini daha güçlü hissettiren ve kararlara katılımlarını sağlayan, kendi düşüncelerini ifade edip sonuçları etkilemelerine imkân veren, gelişimlerine katkıda bulunan ve çalışanları insan olarak değerli gören bir yaklaşımdır. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerini benimseyerek bu doğrultuda hareket etmesi ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmesidir (Gürbüz 2012). Çalışanların personel güçlendirme algısı ne kadar fazla olursa örgütsel bağlılık düzeyleri de o kadar fazla olacaktır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda;

- Çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak isteyen kurumlara, istekli ve nitelikli çalışanlarına personel güçlendirme faaliyetlerini uygulaması önerilmektedir. Böylece çalışanlar kurumlarını daha çok benimseyecektir.
- Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla ilgili literatür çalışmalarının bulunmasına rağmen bu iki kavram ile ilgili yapılan çalışmalarda tüm sağlık çalışanlarının araştırmaya dahil edildiği çalışmalar oldukça azdır. Sonuçların daha sağlıklı yorumlanabilmesi için sağlık çalışanlarında personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık konularını ele alan başka çalışmaların yapılması önerilmektedir.
- Bu araştırmada elde edilen veriler Bursa ilindeki 3 özel hastane ile sınırlıdır. Benzer çalışma yapacak akademisyenler için Bursa ilindeki ve başka illerdeki tüm hastanelerin dâhil edilmesi önerilebilir. Böylece daha bütüncül sonuçlara varılabileceği düşünülmektedir.

## 7. KAYNAKLAR

- Akçakaya M. Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. Karadeniz Araştırmaları. 2010; (25): 145–174.
- Allen NJ, Meyer JP. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 1990; 63: 1–18.
- Altay A. Sağlık Hizmetlerinin Sunumunda Yeni Açılımlar ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*. 2007; 64: 33–58.
- Arslantaş CC, Özçelik O, Pekdemir I. Bir Güçlendirme Ölçeği Önerisi: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Analizi. *Yönetim - İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 2007; 18(57): 3–12.
- Ateş A. Personel Güçlendirme (Empowerment). İçinde: *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular*. Ed: Bedük A. Atlas Akademi, 2014, 2. Baskı, Konya, ss: 233–262.
- Aven FF, Parker B, McEvoy GM. Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*. 1993; 26: 63–73.
- Baltaş A. Ekip Çalışması ve Liderlik. Remzi Kitabevi, 2017, 16. Baskı, İstanbul.
- Barutçugil İ. Sratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, 2004, 1. Baskı, İstanbul.
- Başıyigit A. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. M. Bülent Tokat).
- Bayram L. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 2005; (59): 125–139.
- Baysal AC, Paksoy M. Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer - Allen Modeli. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. 1999; 28(1): 7–15.
- Becker HS. Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*. 1960; 66(1): 32–40.
- Boudrias JS, Brunet L, Morin AJS, Savoie A, Plunier P, Cacciatore G. Empowering Employees: The Moderating Role of Perceived Organisational Climate and Justice. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 2010; 42(4): 201–211.
- Brett JF, Cron WL, Slocum J. Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance. *Academy of Management Journal*. 1995; 38(1): 261–271.
- Budak T. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sevgi Kalkan).
- Bulut E. Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Katılım Bankalarında Araştırma. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hakan Kitapçı).
- Ceylan A, Çöl G, Gül H. İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 2005; 6(1): 35–51.

- Cohen A. Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 1992; 13(6): 539–558.
- Conger JA, Kanungo RN. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*. 1988; 13(3): 471–482.
- Çap H. Takım Spor Antrenörleri ve Gemi Adamlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Turgay Biçer, Doç. Dr. Leyla Tavacıoğlu).
- Çavuş MF, Akgemci T. İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2008; 20: 229–244.
- Çavuş MF. İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya, 2006 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tahir Akgemci).
- Çetin C. Etkili Takım Çalışması Kuralları. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. 1997; 1(6): 9–11.
- Çöl G. Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi. 2008; 9(1): 35–46.
- Çöl G. Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 2004; 6(2) (<http://www.isguc.org/?p=article&id=228&cilt=6&sayi=%202&yil%20=%202004>) (03 Ocak 2019)
- Çuhadar MT. Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2005; (25): 1–21.
- Demiral Ö. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2008 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Selen Doğan).
- Doğan İF, Bakan İ, Hayva S. Sağlık Sektörünün Temel Aktörleri Olan Hastanelerde Rekabet Stratejilerinin Kaliteye Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 2017; 16(62): 817–835.
- Doğan S, Demiral Ö. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2009; (32): 47–80.
- Doğan S, Kılıç S. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2007; (29): 37–61.
- Doğan S. Personel Güçlendirme. Sistem Yayıncılık, 2003, 1. Baskı, İstanbul
- Doughty HA. Employee Empowerment: Democracy or Delusion? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 2004; 9(1): 1–24.
- Giderler C. Sosyal Hizmet işletmelerinde Personel Güçlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. 2015; Sosyal Hizmet Özel Sayısı: 58–88.
- Güçlü, H. Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir, 2006 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Feri Maviş).

- Gül, H. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. 2002; 37-56. (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/556760>) (10 Aralık 2018).
- Gülcan MF. Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2007 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Mehmet İnce).
- Gülten G. Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin).
- Gündoğan T. Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2009 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Halil Bader Arslan).
- Güneş Ş. Personel Güçlendirmenin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma: Batman Merkezindeki Kamu İşletmelerinde Uygulama. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Talat Fırlar).
- Gürbüz G. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2012 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İlknur Kumkale).
- Gürcü E. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şehnaz Demirkol).
- <https://www.cozumaraştırma.com.tr/ornekleme-belirleme/> (26 Mart 2019)
- İnce M, Gül H. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi Yayınları, 2005
- İslamoğlu AH, Alnıaçık Ü. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı. Beta Yayıncılık, 2016, 5. Baskı, İstanbul
- Janssen O. The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment. *Work&Stress*. 2004; 18(1): 56–65.
- Kanter RM. Commitment And Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms In Utopian Communités. *American Sociological Review*. 1968; 33(4): 499–517.
- Karakaş A. İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2014; 6(11): 79–105.
- Karasar N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Akademik Yayıncılık, 2014, 27. Baskı, Ankara
- Karasoy HA. Örgütsel Bağlılık. İçinde Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular. Ed: Bedük A. Atlas Akademi, 2014, 2. Baskı, Konya, ss: 55–77.
- Kılınç TD. Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus

- İlçesi Örneği. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2013 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Süleyman Türkel).
- Kocaçalışkan İ, Akanıl Bingöl N. Biyoistatistik. Nobel Akademik Yayıncılık, 2010, 2. Baskı, Ankara
- Koçel T. İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık, 2014, 15. Baskı, İstanbul.
- Korkmaz O. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş Örneği). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2014 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatih Töremen).
- Köse O. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya, 2014 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman Benli).
- Meyer JP, Allen NJ. A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1991; 1(1): 61–89.
- Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnytsky L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 2002; 61: 20–52.
- Müdü N. Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdullah Karaman).
- O'Reilly III C, Chatman J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 1986; 71(3): 492–499.
- Oliver N. Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*. 1990; 63: 19–31.
- Özdevecioğlu M, Aktaş A. Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş - Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2007; (28): 1–20.
- Özgen H, Türk M. Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). *Amme İdaresi Dergisi*. 1997; 30(4): 75–86.
- Penley LE, Gould S. Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 1988; 9: 43–59.
- Reichers AE. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management*. 1985; 10(3): 465–476.
- Salancik GR. Commitment is Too Easy. *Organizational Dynamics*. 1977; 6(1): 62–80.
- Somuncu F. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2008 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Senem Besler).
- Spreitzer GM. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 1995; 38(5): 1442–1465.

- Sürgevil O, Tolay E, Topoyon M. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri. Journal Of Yasar University. 2013; 8(31): 5371- 5391.
- Şahin H. Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014 (Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Atila Hazar).
- Şaklak Ö. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2018 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Zekai Öztürk).
- Şenel Ö. Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gönül Budak).
- Tavşancıl E. Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Nobel Akademik Yayıncılık, 2014, 5. Baskı
- Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review. 1990; 15(4): 666–681.
- Torun Y. Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2016 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Canan Çetin).
- Uslu A. Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2012 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. İsmail Bakan).
- Uygun A. Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. Barış Kitap, 2015, Ankara.
- Uysal U. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2014 (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali Aksoy).
- Wallace JE. Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms. Social Forces. 1995; 73(3), 811–840.
- Yazıcıoğlu İ, Topaloğlu IG. Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi. 2009; 1(1): 3–16.
- Yılmaz M. Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Osmaniye Araştırması. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye, 2018 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mustafa Fedai Çavuş).
- Yüceler A. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2005 (Tez Danışmanı: Prof. Dr. M. Şerif Şimşek).
- Zangaro GA. Organizational Commitment: A Concept Analysis. Nursing Forum. 2001; 36(2): 14–22.

## 8. EKLER

### 8.1. Ek – A. Anket Formu

#### Sayın Katılımcı,

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda devam etmekte olan Tezli Yüksek Lisans programında devam etmekte olan "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkisi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tez çalışmam kapsamında yapılan bu araştırmada, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır ve toplanan bilgiler gizli tutulacaktır.

Ayırdığınız kıymetli zamanınız ve özveriniz için teşekkür ederim.

#### Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Sağlık Bilimler Fak. Öğretim Üyesi

#### Tezi Hazırlayan

Kübra ALAGÖZ  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Sağlık Bilimler Fak. Sağlık Yönetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

<b>1. Cinsiyetiniz:</b> ( ) Kadın ( ) Erkek
<b>2. Yaşınız :</b>
<b>3. Medeni Durumunuz:</b> ( ) Evli ( ) Bekâr
<b>4. Eğitim Durumunuz:</b> ( ) Lise ( ) Lisans / Ön Lisans ( ) Lisansüstü
<b>5. Mesleğiniz :</b>
<b>6. Kaç yıldır bu meslekte çalışıyorsunuz ? : ..... Yıl</b>
<b>7. Çalışmakta olduğunuz hastanenin sahipliği:</b> ( ) Devlet ( ) Özel ( ) Üniversite
<b>8. Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz? ..... Yıl</b>
<b>9. Gelir düzeyiniz :</b>

**PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ**

<b>Su anda çalışıyor olduğunuz sağlık kurumunu dikkate alarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı tablo üzerinde işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4. İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.					
5. İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.					
6. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
7. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.					
8. İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.					
9. İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.					
10. Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.					
11. Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.					
12. Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.					



## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

<b><u>Şu anda çalışıyor olduğunuz sağlık kurumunu dikkate alarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı tablo üzerinde işaretleyiniz.</u></b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2. Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3. Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.					
4. Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5. Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zordur.					
6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7. Bu örgütten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8. Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9. Bu örgütten ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
10. Menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
11. Örgütümden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.					
12. Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.					
13. Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					

14. Örgütüme çok şey borçluyum.					
15. Örgütüme güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					
16. Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
17. Örgütümde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.					
18. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					

## 8.2. Ek – B. Necmettin Erbakan Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırmalar Etik Kurulu Kararı

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ MERAM TIP FAKÜLTESİ  
İLAÇ VE TIBBİ CİHAZ DIŞI ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI

Toplantı Sayısı:56

Toplantı Tarihi: 03.11.2017

**Karar Sayısı:2017/1053;**N.E.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER' in "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkisi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama" "The Impact Of Staff Empowerment On Creating Organizational Commitment: An Implementation For Healthcare Organizations" başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgili 30.10.2017 tarihli dilekçesi ve ekleri görüşüldü, Kübra ALAGÖZ' ün yüksek lisans tez çalışmasının N.E.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER' in sorumluluğunda yürütülmesinin uygun olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Not: Çalışma ile ilgili gerekli izin ve yasal sorumluluk araştırmacılara aittir.

Sorumlu Araştırmacı: Yrd. Doç. Dr. Aydan YÜCELER

Yardımcı Araştırmacı: Kübra ALAGÖZ

ASLI GİBİDİR

03.11.2017

Prof. Dr. Ayşe S. SAHİN

İlaç ve Tıbbi Cihaz Dışı Araştırmalar Etik Kurulu Başkan Yardımcısı

## 9. ÖZGEÇMİŞ

<b>KİŞİSEL BİLGİLER</b>	
Adı Soyadı	Kübra Gül
Doğum Tarihi	16.08.1992
Doğum Yeri	Manavgat
Medeni Hali	Evli
<b>EĞİTİM BİLGİLERİ</b>	
Lise	Manavgat Lisesi - TM (2006-2010)
Lisans	Süleyman Demirel Üniversitesi - İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - Sağlık Yönetimi Bölümü (2011-2015)
Yüksek Lisans	Necmettin Erbakan Üniversitesi - Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı (2016 - 2019)
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
Özel Pedmer Tıp Merkezi	Hasta Kayıt (01.2018 – 10.2018)
Bursa İl Sağlık Müdürlüğü	Satın Alma Birimi (2019 – Halen)
<b>İLETİŞİM</b>	
E - Mail	kubralgz@gmail.com