

**T.C.
ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL
GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

DAİMİ KOÇAK

**DANIŞMAN:
Yrd. Doç. Dr. İlhami YÜCEL**

Erzincan 2013

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu alışma, İşletme Anabilim Dalının İşletme Bilim Dalında jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

Danışman : Yrd. Doç. Dr. İlhami YÜCEL



Üye : Doç. Dr. etin BEKTAŐ



Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜNER



Yukarıdaki imzalar, adı geçen öğretim üyelerine aittir 30/07/2013

Prof. Dr. Adem BAŐBÜYÜK
Enstitü



ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Daimi KOÇAK

Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2013

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İlhami YÜCEL

ÖZET

Uluslararası rekabetin gittikçe arttığı, bilgi teknolojisi ve kitle iletişim araçlarının zaman ve mekan farklılığını ortadan kaldırdığı, dünyanın büyük bir pazar haline geldiği ve farklı kültüre sahip ortamlarda iş yapmanın zorunlu hale geldiği günümüzde işletmeler kültürün önemini fark etmişlerdir. Örgüt kültürü, örgütteki çalışanların davranışlarına yön veren, örgütün amaç ve hedefleri hakkında bilgi veren, örgütün çalışanlara bakış açısını yansıtan ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen bir unsurdur. Örgütteki hemen hemen bütün faaliyetlere etki eden örgüt kültürünün yönetim alanında yapılan çalışmalarda birçok unsur ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Bu tez çalışmasının temel amacı örgüt kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Ayrıca, bu çalışma kapsamında yapılan uygulama ile geliştirilen model çerçevesinde söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalara katkı sağlanmıştır. Bu amaçla, örgüt kültürü, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmış ve aralarındaki ilişki ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, personel güçlendirme.

A STUDY FOR THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Daimi KOÇAK

Erzincan University

Institute of Social Sciences, Business and Administration Department

M.A. Thesis, July 2013

Thesis Supervisor: Assistant Prof. Dr. İlhami YÜCEL

ABSTRACT

Organizations have realized the importance of culture nowadays when international competition has increased, time and space concepts have been eliminated by information technology, the world has become a large market and running business has become compulsory in business environments having different cultures. Organizational culture is a factor which forms the behavior of employees in company, provides information about the organization's goals and objectives, reflects the perspective of the organization to the employees, and affects employee commitment to the organization. The relationship of organizational culture, that affects almost all activities in the organization, with many factors has been examined in the studies of management.

The main objective of this thesis is to determine the effects of organizational culture on the relationship between organizational commitment and employee empowerment. Also, in the frame of the application and developed model in the scope of this study; relations between relevant variations have been examined and their results have contributed to the studies that have been made so far. For this purpose, organizational culture, employee empowerment and organizational commitment concepts were explained and the relationship between them were revealed.

Key Words: Organizational culture, organizational commitment, employee empowerment.

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL TUTANAĞI.....	I
ÖZET	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
ÖNSÖZ	XIII
KISALTMALAR CETVELİ	XIV
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Tarihçesi	4
1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	7
1.2.1. Öğrenilmiş ve Sonradan Kazanılmış Bir Olgu Olma Özelliği	8
1.2.2. Yazılı Olmama Özelliği	8
1.2.3. Düzenli Bir Şekilde Tekrarlanan Davranışlardan Oluşma Özelliği.....	8
1.2.4. Grup Üyeleri Tarafından Paylaşılma Özelliği	9
1.3. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları	9
1.3.1. Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Unsurlar (Görünmeyen Öğeleri)	10
1.3.1.1. Değerler	10
1.3.1.2. Normlar	12
1.3.1.3. İnançlar	12
1.3.2. Örgüt Kültürün Taşıyıcıları (Görünen Öğeleri).....	13
1.3.2.1. Törenler.....	13
1.3.2.2. Semboller	14
1.3.2.3. Alışkanlıklar.....	14
1.3.2.4. Hikayeler ve Efsaneler	15
1.3.2.5. Dil	15

1.4. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle Olan İlişkisi	15
1.4.1. Örgüt Kültürü ve İletişim.....	16
1.4.2. Örgüt Kültürü ve İklimi	16
1.4.3. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme	18
1.4.4. Örgüt Kültürü ve Değişim	18
1.4.5. Örgüt Kültürü ve Liderlik	19
1.4.6. Örgüt Kültürü ve Motivasyon.....	20
1.5. Örgüt Kültürü Modelleri.....	21
1.5.1. Quinn ve Cameron Modeli	21
1.5.1.1. Klan Kültürü	22
1.5.1.2. Hiyerarşi Kültürü	23
1.5.1.3. Pazar Kültürü	24
1.5.1.4. Adhokrasi Kültürü	25
1.5.2. Deal ve Kennedy Modeli	25
1.5.2.1. Süreç Kültürü	26
1.5.2.2. Çok Çalış Sert Oyna Kültürü	26
1.5.2.3. Sert Erkek/Maço Kültürü.....	26
1.5.2.4. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü	27
1.5.3. Harrison ve Handy Modeli	27
1.5.3.1. Güç Kültürü	27
1.5.3.2. Rol Kültürü	28
1.5.3.3. Görev Kültürü	28
1.5.3.4. Birey Kültürü	29
1.5.4. Ouchi Modeli	29
1.5.4.1. Z Tipi Kültür	30
1.5.5. Hofstede Modeli	30
1.5.5.1. Güç Mesafesi	30
1.5.5.2. Belirsizlikten Kaçınma	31
1.5.5.3. Bireysellik ve Toplumculuk.....	31
1.5.5.4. Feminenlik ve Maskülenlik	32
1.5.6. Schein Modeli	33

1.5.6.1. Maddi Unsurlar	34
1.5.6.2. Değerler ve Normlar	34
1.5.6.3. Temel Varsayımlar	34

2. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. Personel Güçlendirme Kavramı	35
2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi	37
2.3. Personel Güçlendirme Yaklaşımları	39
2.3.1. Durumsal Yaklaşımına Göre Personel Güçlendirme	40
2.3.2. Psikolojik Yaklaşımına Göre Personel Güçlendirme	40
2.3.2.1. Etki	41
2.3.2.2. Yeterlilik	41
2.3.2.3. Anlam	42
2.3.2.4. Özerklik	42
2.4. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	43
2.4.1. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri	43
2.4.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım	44
2.4.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon	44
2.5. Personel Güçlendirmenin Faydaları	45
2.6. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	47
2.6.1. Sorumluluk	48
2.6.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	48
2.6.3. Yenilikçilik	49
2.6.4. Eğitim ve Geliştirme	50
2.6.5. Açık Bir İletişim Ortamı	50
2.6.6. Takım Çalışması	51
2.6.7. Esneklik	51
2.7. Personel Güçlendirme Aktörleri	52

2.7.1. Örgütsel Yapı.....	52
2.7.2. İşgören	53
2.7.3. Yönetici veya Lider	54
2.8. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	55
2.9. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	56
2.9.1. Kişisel Faktörler.....	56
2.9.1.1. Yaş	57
2.9.1.2. Medeni Durum.....	57
2.9.1.3. Cinsiyet	58
2.9.1.4. Eğitim Durumu	59
2.9.2. Örgütsel Faktörler	60
2.9.2.1. Örgüt Kültürü.....	60
2.9.2.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik Anlayışı.....	61
2.9.2.3. İşin Özelliği ve Önemi	61
2.9.2.4. Örgütsel Adalet.....	62
2.9.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	63
2.10. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	63
2.10.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	64
2.10.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	64
2.10.1.2. Kanter'in Sınıflandırması	65
2.10.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	66
2.10.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması	67
2.10.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	68
2.10.1.5.1. Duygusal Bağlılık	69
2.10.1.5.2. Devam Bağlılığı.....	70
2.10.1.5.3. Normatif Bağlılık.....	71
2.10.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	71
2.10.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	72
2.10.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	73
2.11. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	73
2.11.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	74

2.11.2. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı	75
2.11.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık	76
2.11.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti.....	77
2.12. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	78
2.13. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	80
2.14. Örgüt Kültürü ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki	82
2.15. Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkileri.....	86

3. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	89
3.2. Araştırma Modeli ve Değişkenleri.....	89
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem	90
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	91
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	91
3.6. Verilerin Analizi	94
3.7. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi	94
3.7.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	94
3.7.2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi	96
3.7.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	97
3.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi	97
3.7.2.3. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi	97
3.7.3. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi	98
3.7.4. Araştırma Ölçeklerinin İlişkisini Belirlemek İçin Uygulanan Korelasyon Analizi.....	103
3.7.5. Demografik Özellikler ile Araştırma Ölçeklerinin Karşılaştırılması.....	107
3.7.6. Regresyon Analizi.....	120

3.7.6.1. Örgüt Kültürü Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki	121
3.7.6.2. Personel Güçlendirme ile Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişki	124
3.7.6.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Personel Güçlendirme İlişkisi	125
3.7.6.4. Örgüt Kültürü Boyutlarının Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkileri	127
3.8. Araştırmanın Genel Sonuçları ve Değerlendirmesi	134
SONUÇ	149
KAYNAKÇA.....	151
EK-1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME ANKET SORULARI	171
EK-2 ANKET SORULARININ KULLANIM İZİNLERİ.....	174

TABLolar LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 1.1	Örgüt Kültürü Tanımları	6-7
Tablo 1.2	Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli	22
Tablo 1.3	Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	25
Tablo 1.4	Feminen ve Maskülen Toplumlar Arasındaki On Fark	32
Tablo 1.5	Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	33
Tablo 2.6	Hiyerarşi Kültürü ile Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar	85
Tablo 3.7	Ankete Katılanlara Ait Demografik Özellikler	95
Tablo 3.8	Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Geçerlilik Analizi	98-99
Tablo 3.9	Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Geçerlilik Analizi	102
Tablo 3.10	Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Personel Güçlendirme İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi	104-105
Tablo 3.11	Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki	108
Tablo 3.12	Cinsiyet ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki	109
Tablo 3.13	Medeni Hal ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki	109
Tablo 3.14	Medeni Hal ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki	110
Tablo 3.15	Yaşlara Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Karşılaştırılması	111
Tablo 3.16	Yaşlara Göre Personel Güçlendirme Karşılaştırmaları	112
Tablo 3.17	Eğitim Seviyelerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Karşılaştırılması	113
Tablo 3.18	Eğitim Seviyelerine Göre Personel Güçlendirme Karşılaştırılması	114
Tablo 3.19	Unvanlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Karşılaştırılması	115
Tablo 3.20	Unvanlarına Göre Güçlendirme Karşılaştırılması	116
Tablo 3.21	Pozisyonlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Karşılaştırılması	117
Tablo 3.22	Pozisyonlarına Göre Güçlendirme Karşılaştırılması	118
Tablo 3.23	Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Karşılaştırılması	119
Tablo 3.24	Çalışma Sürelerine Göre Güçlendirme Karşılaştırılması	120
Tablo 3.25	Devam Bağlılığı İle Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi Regresyon Analizi	121
Tablo 3.26	Duygusal Bağlılık ile Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi Regresyon Analizi	122
Tablo 3.27	Normatif Bağlılık ile Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi Regresyon Analizi	123

Tablo 3.28	Personel Güçlendirme ile Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi Regresyon Analizi	124
Tablo 3.29	Devam Bağlılığı ile Personel Güçlendirme İlişkisi Regresyon Analizi	125
Tablo 3.30	Duygusal Bağlılık ile Personel Güçlendirme İlişkisi Regresyon Analizi	126
Tablo 3.31	Normatif Bağlılık ile Personel Güçlendirme İlişkisi Regresyon Analizi	126
Tablo 3.32	Klan Kültürünün Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki etkisi	128
Tablo 3.33	Adhokrasi Kültürünün Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi	129
Tablo 3.34	Pazar Kültürünün Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi	131
Tablo 3.35	Hiyerarşi Kültürünün Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi	132
Tablo 3.36	Hipotezlerin Red-Kabul Durumu	147-148

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa No
Şekil 1.1	Buzdağı	10
Şekil 2.2	Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	64
Şekil 2.3	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	69
Şekil 2.4	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	72
Şekil 3.5	Araştırma Modeli	89
Şekil 3.6	Araştırma Hipotezleri	93

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın başlangıcından bitişine kadar her aşamasında beni destekleyen, yol gösteren, öneri ve eleştirileriyle çalışmamın daha anlamlı hale gelmesini sağlayan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. İlhami YÜCEL'e, çalışmamın incelenmesinde bana yardımını esirgemeyen değerli meslektaşım Öğr. Gör. Abdüssamet POLATER'e, Öğr. Gör. Melike Nazlı BEYİTOĞLU'na, Ayten AKKAYA'ya ve hayatımın her aşamasında bana maddi ve manevi destek veren aileme teşekkürü borç bilirim.

KISALTMALAR CETVELİ

TDK	: Türk Dil Kurumu
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
HİY	: Hiyerarşik
DEV	: Devam
DUY	: Duygusal
NOR	: Normatif
GÜÇ	: Güçlendirme
M.HAL	: Medeni Hal
İNS. KAY.	: İnsan Kaynakları
PG	: Personel Güçlendirme

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında artan globalleşme, müşteri beklentileri ve gelişen teknoloji örgütlerin önceki dönemlere göre çalışanlardan beklentilerini artırmıştır. İlk dönemlerde örgütlerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için örgüt yapısı, süreç ve teknoloji gibi unsurların önemli olduğu düşünülürken günümüzde insan unsurunun başarı ve verimlilik için daha önemli olduğu anlaşılmıştır. İnsan unsurunu çok fazla önemsemeyen geleneksel yönetim ve çalışanların davranışlarına yön veren hiyerarşik yönetim anlayışı günümüz işletmeleri tarafından çok fazla benimsenmeyen yönetim tarzı haline gelmiştir.¹

Örgütlerde işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili bir yol gösterici olan örgüt kültürü, yapılan işlerde takım çalışmasının, sorunları çözme yönteminin, içsel bütünleşme ve dışsal adaptasyon sorunlarının çözümünü sağlayan, grup üyeleri tarafından paylaşılan, öğrenilerek geliştirilen, yeni üyelere örgüt yapısını algılamaları, neyin önemli olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konularında yön gösterici varsayımlar modelidir. Bütün örgütler buldukları coğrafyaya, faaliyet gösterdikleri sektöre ve sahip oldukları yönetim anlayışlarına göre şekillenen bir kültüre sahiptirler. Sahip olunan bu kültür yönetsel ideolojinin ve örgütün çalışanlara bakış açısının en önemli belirleyicisidir.²

Örgüt kültürü kavramı yönetim uygulamalarında ve akademik çalışmalarda oldukça fazla incelenen bir konu olmuştur. Bunun nedeni örgüt kültürünün örgütün hemen hemen bütün faktörlerini etkileyen bir unsur olmasıdır. Bu faktörlerden örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme örgüt kültürüyle ilişkili olan ve örgüt kültüründen etkilenen kavramlardır.³ Örgüt kültürünün etki ettiği örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır. Genel olarak örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı örgüt ile kendini özdeşleştirmesi, örgütün amaç ve hedeflerini anlamlı bulması, örgüt için daha fazla performans göstermeye istekli olması ve kendini

¹ Robert Quinn, Gretchen Spreitzer, *The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider*, CEO Publications, 1999, s.3.

² Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7.bs., İstanbul, 2010, s.68.

³ Ramazan Erdem, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.2, S.2, Ekim 2007, s.63.

örgütün bir parçası olarak hissetmesidir.⁴ Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok yerli ve yabancı çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çok büyük kısmı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Örgüt kültürünün etki ettiği diğer bir kavram olan personel güçlendirme çalışını motive edici önemli bir unsurdur. Örgütlerin birçoğunda çalışanlar başkalarına bağlı olduklarına ve performans üzerinde çok az etkilerinin olduğuna inanırlar. Bu durum çalışanın kendine olan güveninin, örgüte olan bağlılığının ve işine olan ilgisinin azalmasına neden olmaktadır.⁵ Günümüzde işletmeler bilgi ve tecrübesine güvenen, kendinden emin, inisiyatif alabilen, sorunlara pratik çözümler bulabilen, sorumluluktan kaçmayan ve motive olmuş çalışanlar sayesinde başarılı olabileceklerinin farkına varmışlardır. Çalışanların bu özelliklere sahip olması örgütte personel güçlendirme anlayışı ve uygulaması ile mümkün olmaktadır.⁶ Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların birçoğu personel güçlendirmenin örgüt kültürüyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan bu çalışmalar ile çalışanlardan sadece söylenenleri yapmalarının beklendiği, kararların sadece üst yönetim tarafından verildiği ve işlerin sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesinin önemsendiği hiyerarşik yapılı örgütlerde personel güçlendirmenin çoğunlukla mümkün olmadığı, fakat yenilikçiliğe, yaratıcılığa ve girişimciliğe önem veren işletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütüldüğü tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, örgüt kültürü kavramı genel hatlarıyla araştırılarak incelenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme kavramları ayrıntılı olarak açıklandıktan sonra örgüt kültürü ile personel güçlendirme, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, örgüt kültürünün

⁴ Sabahat Bayrak Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1, Nisan 2006, s.297.

⁵ Swarnalatha C., Prasanna T.S, “A Study on Employee Empowerment to Motivate the Employees in Health Care Industry in a Private Multi-Speciality Organization”, *Asian Journal of Management Research*, Vol.3, No.1, 2012, s.107.

⁶ M. Turan Çuhadar, “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.25, Temmuz – Aralık 2005, s.2.

personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan bir firma çalışanlarına yapılan anket sonuçları analiz edilerek yorumlanmıştır.

1. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Tarihçesi

Bir kavram olarak örgüt kültürü çok yeni bir kökene sahiptir. Grup normları ve iklim kavramları uzun bir süre psikologlar tarafından kullanılmış olmasına rağmen⁷, örgüt kültürü kavramı 1980’li yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1970’li yıllar ile 1980’li yılların başında Japon firmalarının üstün işletme özelliklerine sahip olması örgüt kültürüyle ilgili çalışmaları ortaya çıkarmıştır.⁸ Amerikan şirketlerinin yöneticileri operasyonlarını yeniden canlandırmak için başarılı Japon meslektaşlarının yönetim uygulamalarını örnek almaya başlamışlardır. Yapılan araştırmalarla Amerikan şirketlerinin neden diğer toplumlardaki benzer işletmeler kadar performans gösteremedikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Gözlemlenen farklılıklarda ulusal kültürün bu farklılığı ortaya koymada yeterli olmadığı anlaşılmış, Japon ekonomisindeki yükseliş ve Amerikan ekonomisindeki düşüş araştırmacıları örgüt kültürü kavramını incelemeye yöneltmiştir.⁹

Farklı ulusal kültüre sahip yöneticiler buldukları örgütte sahip oldukları ulusal kültür anlayışına göre görev, güç yapısı ve yetenek gibi kavramları etkileyebilirler. Örneğin; Amerikan kültürel değerleri Exxon Mobil, IBM ve Dupont gibi örgütleri etkilerken, Japon kültürel değerleri ise Mitsui, Sony, Nissan ve Hitachi gibi örgütleri etkilemiştir. Bu örgütler işlerini yaparken ve faaliyetlerine devam ederken kullandıkları sistemler, prosedürler ve teknikleri kendi ülkelerinin kültürel değerlerine göre şekillendirirler. Örneğin; Japon kültürü ortak hareket etmeyi, uzun süreli örgütsel bağlılığı ve samuray ruhunu uygulamakta iken; Amerikan kültürü ise bireysel hareket etme ve kişisel ödül sistemini uygulamaktadır.¹⁰

⁷ Edgar H. Schein, “Organizational Culture”, *American Psychologist Sloan of Management Massachusetts Institute of Technology*, Vol.45, No.2, 1990, s.109.

⁸ William G. Ouchi, Alan L. Wilkins, “Organizational Culture”, *Ann. Rev. Sociol.*, Vol.11, 1985, s.458.

⁹ Schein, *Organizational Culture...*, s.110.

¹⁰ Raduan Che Rose, Naresh Kumar, Haslinda Abdullah, Goh Yeng Ling, “Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations”, *Contemporary Management Research*, Vol.4, No.1, 2008, s.44.

Kültürün ne olduğuyula ilgili yapılan tanımlar 150'den fazla olmasına rağmen, örgüt kültürü sosyolojik (örgütler kültürlere sahiptir) ve antropolojik (örgütler kültürlerdir) iki ana disiplin temeline dayanmaktadır. Bu disiplinlerin her birinin içinde, kültüre iki farklı yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlardan fonksiyonel yaklaşım kültürün kollektif davranışlardan ortaya çıktığını savunurken bir diğer yaklaşım olan semiyotik (göstergesel) yaklaşıma göre ise kültür kişisel yorum ve bilişlere bağlıdır.¹¹

Kültürle ilgili yapılmış olan tanımlar incelendiğinde kültüre ait aşağıda belirtilen özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Bunlar¹²:

- Kültür bütünseldir ve tek bir kişiye indirgenemez. Kültür daha geniş kişilerden oluşan grupları içerir.
- Kültür tarihle ilişkilidir ve gelenek-göreneklerin taşıyıcısıdır.
- Kültür sabittir ve değişmesi zordur. İnsanlar kendi düşünce, değer ve geleneklerine bağlı kalmaya eğilimlidirler.
- Kültür insanlar tarafından oluşturulan ve geniş bir guruba ait olan, insanlar tarafından paylaşılan sosyal yapıyı bir olgudur. Farklı guruplar farklı kültürleri yaratır.
- Kültür niteldir, ölçülmeye ve sınıflandırılmaya uygun değildir.
- Efsane, tören, sembol ve benzeri antropolojik terimler yaygın olarak kültürün tanımında kullanılır.
- Kültür çoğunlukla düşünme yollarını ve değerleri ifade eder.

Morgan (2011) örgüt kültürünü “bir örgütün özgün karakterini ortaya koyan inançlar, değerler ve normlar, efsaneleşmiş olay ve kişilikler gibi semboller bütünüdür” şeklinde tanımlamıştır. Andrew Brown (2010) örgüt kültürünü; örgütün sahip olduğu inançları, değerleri ve örgütün tarihi boyunca edindiği tecrübeleri

¹¹ Kim Cameron, *A Process For Changing Organizational Culture*, Michael Driver (edt), The Handbook of Organizational Development, 2004, s.3.

¹² Mats Alvesson, Stefan Svingsson, *Changing Organizational Culture Cultural Change Work in Process*, 1.ed., New York 2008, s.36.

olarak yorumlamıştır.¹³ Schein ise (2008) örgüt kültürünü; grup üyeleri tarafından dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme problemlerini çözerken öğrenilmiş, geçerliliği kabul edilmiş ve bu yüzden yeni üyeler tarafından doğru olduğu düşünülen bir varsayım olarak tanımlamıştır.¹⁴

Örgüt kültürüyle ilgili olarak bazı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar aşağıdaki tabloda kısaca özetlenmiştir.¹⁵

Tablo 1.1: Örgüt Kültürü Tanımları

Yazar Adı	Örgüt Kültürü Tanımı
Kroeber ve Kluckhohn (1952)	Değerlerin, düşüncelerin ve diğer sembolik sistemlerin aktarılması modelidir.
Hofstede (1980)	Bir örgütün üyelerinin bir diğerinden ayırt edilmesini sağlayan mantığın toplu programlanmasıdır. Paylaşılan değerler, inançlar ve bir örgütü diğerinden ayıran tecrübeleri içerir.
Swartz ve Jordon (1980)	Davranışları şekillendiren normları oluşturan, üyeler tarafından paylaşılan beklenti ve inançlar modelidir.
Ouchi (1981)	Örgütün kendi çalışanlarına önemli olan inanç ve değerleri bildiren seremoni, sembol ve mitlerdir.
Martin ve Siehl (1983)	Örgüt kültürü paylaşılan anlam modeli vasıtası ile örgütü bir arda tutan tutkal gibidir.
Uttal (1983)	Davranışsal normları oluşturmak için bir örgütün yapısı ve kontrol sistemleri ile etkileşim içinde olan paylaşılan değer ve inançlardır.
Adler (1986)	Sosyal bir gruba ait üyelerin tümü veya büyük çoğunluğu tarafından paylaşılanlarla ilgilidir. Bu paylaşılanlar: <ul style="list-style-type: none">- Grubun eski üyeleri tarafından yeni üyelere aktarmaya çalıştıkları unsurlar,- Örgütün yapı ve davranışlarına biçim veren unsurlar.

¹³ Shili Sun, "Organizational Culture and Its Themes", *International Journal of Business and Management*, Vol.3, No.12, 2008, s.137.

¹⁴ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3. ed., Jossey-Bass, San Francisco 2008, s.17.

¹⁵ Ismael Younis Abu-Jarad, Nor'Aini Yusof, Davoud Nikbin, "A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance" *International Journal of Business and Social Science*, Vol.1, No.3, December 2010, s.34-35.

Tablo 1.1: Örgüt Kültürü Tanımları (Devam)

Denison (1990)	Temel prensipleri hem güçlendirici hem de örnekleyici yönetim davranışları ve uygulamaları oluşturmakla birlikte bir örgütün yönetim sistemi için temel dayanak sunan önemli değerler, inançlar ve prensiplerle ilgilidir.
Trompenaars (1993)	Örgüt kültürü insanların problemlerini çözen bir yoldur. İnsanların neye dikkat etmeleri gerektiğini, nasıl hareket edeceklerini ve neyin kendileri için değerli olduğunu belirler.
Goffee (1996)	İnsanların birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarıyla ilgili bir çıktıdır.
Cameron ve Quinn (1999)	Örgütte hakim olan liderlik tarzı, dil başarısı gibi örgütü eşsiz yapan değerlerdir.
Sullivan (2001)	Bütün değerleri, fikirleri, bilgileri ve davranışları içeren insanların yaşam tarzlarının toplamıdır.
Wood (2001)	Örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden ve örgütte veya alt birimlerinde paylaşılan değer ve inançlar sistemidir.
Wiesner (2002)	Örgütün paylaşılan değer ve inançları vasıtasıyla örgütlere bakış yöntemidir.
Thomas ve Tung (2003)	Paylaşılan inançlar, değerler, tutumlar ve sosyal bir grup içerisindeki insanların algı, düşünce, hareket, etkileşimleri için kavramsal bir harita sunan mantıksal süreçlerdir.
Anthon (2004)	Örgütün en güçlü öğeleri arasında yer alan ve örgüt çalışanları tarafından paylaşılan değer ve inançlar bütünüdür.
Wagner (2005)	Çalışanların kendileri ve işleri hakkında ne düşüneceklerine etki eden ve çalışanları bir arada tutan resmi olmayan unsurlardır.
Taylor (2004)	Bir örgütte çalışanların nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili beklentilerden elde edilen mesajlardan oluşur.

(Kaynak: Ismael Younis Abu-Jarad, Nor'Aini Yusof, Davoud Nikbin, "A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance" *International Journal of Business and Social Science*, Vol.1, No.3, December 2010, s.34-35)

1.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürüyle ilgili olarak farklı bilimlerde farklı tanımlamalar yapılmış ve farklı özelliklerinden bahsedilmiş olmasına rağmen örgüt kültürünün 4 temel özelliğinden bahsedilebilir. Bunlar; örgüt kültürünün öğrenilmiş ve sonradan

kazanılmış bir olgu olma özelliği, yazılı olmaması özelliği, düzenli bir şekilde tekrarlanan davranışlardan oluşma özelliği ve grup üyeleri tarafından paylaşılma özelliğidir.¹⁶

1.2.1. Öğrenilmiş ve Sonradan Kazanılmış Bir Olgu Olma Özelliği

Örgütler insanlar tarafından oluşturulan sistemlerdir ve örgüt kültürü insan faaliyetlerinin bir çıktısıdır. İnsanlar kültürü kendi inançları, değerleri, bilgileri ve ihtiyaçlarına göre oluşturur, şekillendirir, değiştirir ve yönetirler. Örgüt kültürü örgütün faaliyette bulunduğu sektörde tecrübe sahibi üst yöneticiler tarafından oluşturulur ve çalışanlara empoze edilir. Çalışanlar örgütte çalışmaya başladıkları ilk andan itibaren örgüte ait inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenmeye başlarlar ve zamanla bunlara uygun davranışlar sergilerler.¹⁷

1.2.2. Yazılı Olmama Özelliği

Örgüt kültürü açık bir şekilde ifade edilmeyen fakat kişilerin davranış ve düşüncelerini şekillendiren değerlerin, normların, inançların, tutumların ve varsayımların bir yapısıdır. Örgüt kültürü örgütün tamamına veya bir kısmına hakim olan değer ve normlar gibi soyut terimlerle ilgili bir kavramdır. Bu terimler tanımlanmamış, tartışılmamış veya yazılmamış olabilirler. Fakat çalışanların davranışları üzerinde belirgin bir etkiye sahiptirler.¹⁸

1.2.3. Düzenli Bir Şekilde Tekrarlanan Davranışlardan Oluşma Özelliği

Örgüt kültürü birbiriyle ilişkili birçok unsurdan (normlar, değerler, inançlar, törenler, adetler vs.) oluşan bir kavramdır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde bu unsurlarla olan ilişkileri önemlidir. Örgüt kültürünün

¹⁶ Cengiz Demir, Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.26, S.1, 2011, s.20.

¹⁷ Gerli Hämmal, Maaja Vadi , “Diagnosing Organizational Culture Through Metaphors and Task and Relationship Orientations”, *Faculty of Economics and Business Administration*, University of Tartu, 2010, s.5.

¹⁸ Damir Danijel Žagar , “Survey of job Satisfaction and Organizational Climate at the University Computing Centre (Srce), Zagreb”, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, Vol.3, No.1-2, 2009, s.91.

benimsenmesi, tekrar edilmesi ve geleceğe aktarılabilmesi bu unsurların öğrenilmesi, benimsenmesi ve sürekli olarak uygulanması ile mümkündür.¹⁹

1.2.4. Grup Üyeleri Tarafından Paylaşılma Özelliği

Grup üyeleri tarafından paylaşılma özelliği, örgüt kültürünün hemen hemen bütün tanımlarında da bahsedildiği gibi, grup üyelerince paylaşılan ve örgüte yeni katılan üyelere aktarılan değer, inanç, tutum ve normların paylaşılmasını ifade eder. Bu özelliği sayesinde örgüte yeni katılan üyeler neyin doğru veya neyin yanlış olduğu konusunda bilgi sahibi olabilirler.²⁰

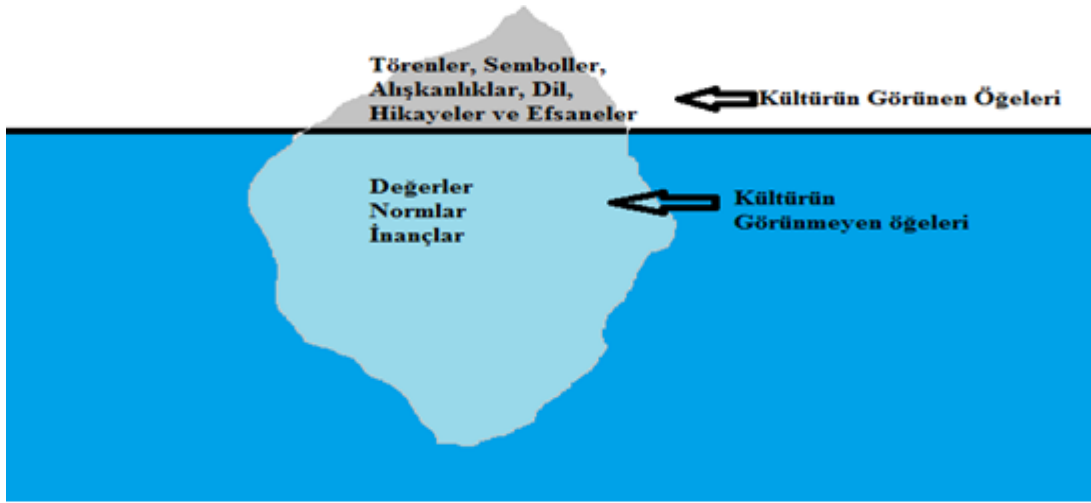
1.3. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgüt kültürü unsurları örgüt kültürü tanımında belirtilen değerler, normlar, inançlar, törenler, semboller, alışkanlıklar, dil, hikayeler ve efsanelerdir. Bu kavramlar iki başlık altında gruplandırılabilir. Birinci grupta örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar (değerler, normlar, inançlar), ikinci grupta ise örgüt kültürün taşıyıcıları (törenler, semboller, alışkanlıklar, dil, hikayeler ve efsaneler) olarak ele alınabilir. Aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi değerler, inançlar ve normlar direkt fark edilemezler, fakat bunların etkileri örgütün her yerinde vardır. Bunlar bir tür buz dağının görünmeyen kısmı gibidirler.²¹

¹⁹ Gürsu Sezen Torun, *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, 1.bs., Ankara 2012, s.30.

²⁰ Yusuf Yıldız, *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama*, (Danışman: Yrd. Doç. Mehmet Tekinkuş), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.5.

²¹ Özlem Şenel, *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, (Danışman: Prof. Dr. Gönül Budak), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.119.



Şekil 1.1: Buzdağı

(Kaynak: Özlem Şenel, *Personel Güçlendirme'nin Örgüt Kültürüne Etkisi*, (Danışman: Prof. Dr. Gönül Budak), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.119)

1.3.1. Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Unsurlar (Görünmeyen Öğeleri)

Örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar değerler, normlar ve inançlar olarak üç başlık altında incelenebilir.²²

1.3.1.1. Değerler

Değerler bir örgüte ait ihtiyaçlar, amaçlar, tutumlar, kişilik türleri, motivasyonlar ve ilgi alanları olarak nitelendirilir. En basit tanımıyla değerler, kişilerin davranışlarını şekillendiren standartlardır. Tavır ve hareketleri yöneterek kişilerin düşünce ve davranışlarına yön verirler. Kişiler değerleri içerisinde yaşadığı sosyal çevre ile kurduğu ilişkilerle ve içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısından öğrenirler. Kolay kolay değişmeyen değerler kişi veya grupların içinde buldukları çevrede fiziksel, sosyal ve manevi değişimlere bağlı olarak değişirler.²³

²² Şenel, s.124.

²³ Ayhan Battal, *Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi*, (Danışman: Yrd. Doç.Dr. M. Kemal Demirci), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.5.

Bir dizi çalışmada birkaç önemli değer boyutları geliştirilmiştir. Bu çalışmalardan yola çıkılarak 12 farklı örgütsel değer tanımlanmıştır. Bu değerler:²⁴

- Güç,
- Seçkincilik,
- Ödül,
- Etkililik,
- Verimlilik,
- Ekonomi,
- Adaletlilik,
- Takım çalışması,
- Kanun ve nizam,
- Savunma,
- Rekabet yeteneği ve
- Fırsat

Değerler örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden genel kriterler, standartlar veya prensiplerdir. Genel olarak iki tip değer vardır: Terminal değerler (son-en uç değerler) ve enstrümantal değerler.²⁵ Terminal değerler; kişilerin yaşamları boyunca yerine getirmeyi istedikleri istek ve arzulardır (rahat bir yaşam). Kişinin kendi menfaatleri için çaba gösterdiği terminal değerler, örgüt üyelerinin başarmayı amaçladıkları arzu edilen bir sonuçtur. Okullar genellikle kalite, mükemmellik ve başarı gibi terminal değerleri benimserler. Enstrümantal değerler; kişilere uygun olan davranış seçmeleri için yardımcı olan değerlerdir (dürüstlük, yardımseverlik gibi).²⁶ Enstrümantal değerler arzulanan davranış biçimidir. Örneğin, okullarda davranış biçimi olarak çok çalışmak, mükemmel eğitim verilmesi, yaratıcı olunması, takım çalışması ve yüksek standartları sürdürme davranış biçimleri benimsenir. Örgüt kültürü örgütün başarmayı amaçladığı terminal değerler ve örgütün desteklediği davranış biçimleri yani enstrümantal değerlerden meydana gelir.

²⁴ Joseph Wallace, James Hunt, Christopher Richards“*The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values*”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.12, No.7, 1998, s.553.

²⁵ Fred C. Lunenburg, “*Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset*”, *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*, Vol.29, No.4, 2011, s.4.

²⁶ Lunenburg, s.4.

Enstrümantal değerler terminal değerleri başarması için örgüte yardım eder. Örneğin, bir örgütte bütün çalışanlar için “yüksek başarı” terminal değerler olarak belirlendiğinde, bu sonucun elde edilebilmesi enstrümantal değerlerden olan “bütün çalışanların çok çalışması” ile sağlanabilir.²⁷

1.3.1.2. Normlar

Normlar kişilerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yazılı olmayan standartlardır. Kişilerin normlara uyması ödüllendirme ve cezalandırma ile sağlanır. Normlara uygun davranışlar ödüllendirilirken, uygun olmayan davranışlar cezalandırılır. Değer ve norm arasındaki en belirgin farklılık normların açık ve yönlendirici olması, değerlerin ise mücerret, ihtiyaç, amaç, tutum gibi genel kavramlardan oluşmasıdır.²⁸ Örneğin, bir örgütte saygı önemli bir değer olarak görülüyorsa, astların üstleriyle görüşmelerine randevu alarak gitmeleri bir normdur. Normlar görünmez unsurlardır. Eğer örgütler çalışanlarının performanslarını geliştirmek ve örgütün karlılığını artırmak isterlerse, üzerinde durmaları gereken ilk unsur normlardır.²⁹

1.3.1.3. İnançlar

İnançlar, örgütteki üyelerin nasıl olmaları gerektiğini açıklayan değerlerden farklı olarak örgüt içerisinde yürütülen tüm faaliyetlerde nelerin doğru veya yanlış olduğuyla ilgili karışıklığı önlemede açıklayıcı cevaplar sunarlar. Örneğin, yeni bir işletmede satışların düşmesi durumunda yöneticinin daha fazla reklam yaparak satışların arttırılabileceğini söylemesi yöneticinin buna inanmasından kaynaklanır. İşletme içerisindeki grupların daha önce böyle bir tecrübelerinin olmamasından ötürü

²⁷ Lunenburg, s.4.

²⁸ Çiğdem Sarıkamış, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatmine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama*, (Danışman: Yrd. Doç Dr. Erhan Eroğlu), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.27.

²⁹ Fakhar Shahzad, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, Lalarukh Shabbir; “Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview”, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*, Vol.3, No.9, January 2012, s.977.

yöneticinin önerisi başlangıçta sorgulanmaz, tartışılmaz, karşı çıkılmaz ve test edilmez.³⁰

Örgüt üyelerinin inançlarına göre sınıflandırılmaları örgüt kültürünün gücünü etkileyen bir husustur. Örgüt üyelerinin birlik beraberlik, iş arkadaşlarına, yöneticilere ve örgüte sadakat gibi inançlarının benzer olması sayesinde örgüt kültürü daha da güçlü hale gelir. İnançlar yöneticilere çalışanlarının yetenekleri, zaafı ve davranışları gibi konularda bilgi sağlarlar.³¹

1.3.2. Örgüt Kültürün Taşıyıcıları (Görünen Öğeleri)

Örgüt kültürünün taşıyıcıları diğer bir ifade ile görünen öğeleri örgütün yeni üyeleri tarafından gözlemlenebilen ve hissedilebilen her şeyi ifade eder. Genel olarak çalışanların kıyafetleri, birbirleriyle konuşma tarzları, iletişim yöntemleri, ürünler, fiziksel düzen gibi unsurlar örnek verilebilir. Örgüt kültürünün görülebilen ve hissedilebilen öğeleri törenler, semboller, alışkanlıklar, hikaye ve efsaneler ve dil olarak gruplandırılabilir.³²

1.3.2.1. Törenler

Törenler belirli bir amacın yerine getirilmesi için bir araya gelmiş gruplar için düzenlenen planlı bir aktiviteyi veya belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için kullanılan nesne veya olaylardır. Örgütün tüm yaşamı boyunca yerine getirdiği eylemlerden olan törenler örgütün amaçlarına ulaşmada kullandığı biçimsel, simgesel ve sürekli olan faaliyetlerdir.³³ Örgütlerde tören adı altında yürütülen faaliyetlere anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet, şirket yemekleri, balolar, kokteyller, piknikler,

³⁰ Schein, *Organizational Culture and Leadership*, s.29.

³¹ Mazlum Çelik, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama*, (Danışman: Prof. Dr. Dursun Bingöl), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s.63.

³² Torun, s.26.

³³ İlhami Yücel, *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama*, (Danışman: Prof. Dr. Dursun Bingöl), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s.75.

vs. örnek verilebilir.³⁴ Törenler sayesinde örgüt üyeleri önemli norm ve değerleri daha iyi kavrar ve benimserler.

1.3.2.2. Semboller

Örgütün ayrılmaz parçalarından biri olan semboller örgütün kimliğini oluşturan yapı taşlarıdır. Örgütün görülebilir fiziksel görünümü ve örgüt yaşamının göstergesi olan semboller örgütlerde 4 ana işleve etki ederler. Bunlar;³⁵

- Örgütsel kültürün yansıması olarak etki ederler,
- İçselleşmiş değer ve normları harekete geçirirler,
- Örgütsel deneyimle ilgili bir iletişim çerçevesi oluştururlar,
- Örgütsel sistemlerin göstergeleridirler.

Semboller örgüt üyelerinin farklı olan bir şeyi hayallerinde canlandırmalarına yardımcı olur, örgütün yeni bir yorumunu sağlar ve insanlar için değişikliği destekleyici toplanma noktası sunarlar. Yeni logolar, yeni yapılar, yeni olaylar ve yeni anlaşmalar örgütlerde sembol olarak kullanılabilirler.³⁶ Örgütün kültürü hakkında hiçbir bilgiye sahip olmayan kişiler sadece sembollerle ilgili bilgi edindiklerinde örgütün sahip olduğu kültürün ne tür bir kültür olduğuyla ilgili fikir sahibi olabilirler.

1.3.2.3. Alışkanlıklar

Alışkanlıklar kalıcı bir atmosfer yaratmak, ayrıca doğru değer ve düşünceleri açıklamak için dikkatlice düzenlenen ve uygulanan davranışlardır.³⁷ Sembolik ve anlamlı elementleri içeren sürekli tekrarlanan yapılardan oluşan alışkanlıklar örgütün en önemli değerlerini güçlendiren, hangi hedeflerin daha önemli olduğunu, kimlerin önemli olduğunu ve kimlerin önemli olmadığını ifade eden sürekli aktivitelerdir. Örneğin; toplantılar, güç ilişkilerini veya kurumsal değer ve tutumları açıklayan

³⁴ Yasin Boylu, Alptekin Sökmen, “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.17, Güz 2006, s.44-45.

³⁵ Rozália Klára Bakó, “Organizational Discourses as Status Symbols”, *Acta Universitatis Sapientiae, Philologica*, Vol.2, No.1, 2010, s.155.

³⁶ Cameron, s.10.

³⁷ Alvesson, Sveningsson, s.38.

alışkanlıklar olarak işlev görebilirler.³⁸ Alışkanlıklar sayesinde çalışanlar örgütte neyin ve kimlerin önemli olduğunun farkına varırlar.

1.3.2.4. Hikayeler ve Efsaneler

Hikayeler, şirket içerisinde yürütülen faaliyetlerin uygulanma sebeplerini açıklayarak geçmiş ile bugün arasında bağlantıyı sağlayan bir tür köprü görevi görürler. Burada bahsedilen hikayeler örgütün geçmişi, mevcut durumunu etkileyen ve gelecekteki durumunu etkileyebilecek kararlarla ilgili olayları içerirler. Örgütte başarı göstermiş yönetici veya çalışanlara ait hikaye ve efsaneler örgüte yeni katılan üyelere örgütün geçmişiyle ilgili örnek olurlar.³⁹

1.3.2.5. Dil

Diğer bir kültür taşıyıcısı olan dil, tecrübeleri simgeleştirerek sabit hale getirir. Bu simgeleştirme süreci yeni bir örgütte kültür yaratma sürecinin temel özellikleridir.⁴⁰ Dil; yukarıda bahsedilen unsurların geçmişten geleceğe aktarılmasında, çalışanlar arasında iletişimde ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde kullanılan en önemli unsurdur. Dil sayesinde çalışanlar kültür hakkında bilgi edinerek örgüt içerisinde ortaya çıkan simgelerin ne anlama geldiğini kolayca kavrayabilirler.⁴¹ Örgütün sahip olduğu kültürü yansıtan dilin çalışanlar tarafından kullanılması çalışanların örgüt kültürünü benimsediklerinin bir göstergesidir.

1.4. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle Olan İlişkisi

Örgüt kültürü birçok unsurla ilişkili bir kavramdır. Örgüt kültürünün oluşumunda ve devam ettirilmesinde çok önemli rol oynayan bu unsurlardan en

³⁸ Charles H. Van Wijka, Gillian Finchilescu, “Symbols of Organisational Culture: Describing and Prescribing Gender Integration of Navy Ships”, *Journal of Gender Studies*, Vol.17, No.3, 2008, s.238.

³⁹ Torun, s.28.

⁴⁰ Andrew M. Pettigrew, “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, No.4, December 1979, s.575.

⁴¹ Cem Harun Meydan, Mustafa Polat, “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C.65, S.4, 2010, s.126.

önemlileri; iletişim, örgüt iklimi, sosyalleşme, değişim, liderlik ve motivasyondur.⁴² Örgüt kültürü bu unsurları etkilerken bu unsurlar da örgüt kültürünün şekillenmesi ve devam ettirilmesine etki ederler.

1.4.1. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgüt kültürü ile iletişim birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Örgüt kültürünün oluşması ve devam ettirilmesinde iletişimin çok önemli bir yeri vardır. Kelime anlamı olarak iletişim Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “duygu ve düşüncelerin, akla gelebilecek her türlü iletişim aracı vasıtasıyla (internet, televizyon, telefon, konuşma, yazışma, vücut hareketleri vs.), başkalarına aktarılması” olarak tanımlanmıştır.⁴³

Bütün örgütlerde temel unsurlardan birisi olan örgütsel iletişim, örgüt açısından sosyal bir ağ içerisindeki mesajlar ve sembollerden anlam türetmektir. Örneğin; çalışan el kitabı, logolar, misyon, sloganlar, ekip toplantıları, web siteleri ve elektronik iletişim araçları iletişimi sağlamada kullanılan iletişim yöntemleridir.⁴⁴ Örgüt kültürü ve iletişimle ilgili 1980’li yıllarda yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün iletişimi etkilediği öte yandan iletişimin de örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir rolünün olduğu ortaya konmuştur.⁴⁵ Diğer bir ifade ile örgüt içerisindeki bireyler örgütün sahip olduğu kültüre göre iletişim kurarlar ve iletişim sayesinde de örgüt kültürünü değiştirebilirler.

1.4.2. Örgüt Kültürü ve İklimi

Birbirleriyle yakından ilişkili olan örgüt kültürü ve iklimi kavramları⁴⁶ çoğu zaman aynı anlamı ifade etmek için kullanılmıştır. Örgüt iklimini örgüt kültürü ile örgütte ortaya çıkan hava olarak tanımlamak mümkündür. Bu iki kavram birbirleriyle

⁴² Çetin Satuk, *Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi*, (Danışman: Yrd Doç. Hüsnü Kapu), Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.59.

⁴³ <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (10.10.2012).

⁴⁴ Ryan S.Bisel, Amber S.Messersmith, Joann Keyton, “Understanding Organizational Culture and Communication Through a Gyroscope Metaphor”, *Journal of Management Education*, Vol.20, No.10, 2009, s.5.

⁴⁵ Serpil Durğun, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.II1, S.II, 2006, s.124.

⁴⁶ Wallace, Hunt, Richards, s.551.

neden sonuç ilişkisiyle bağlıdır. Diğer bir deyişle, örgüt kültürü örgüt ikliminin iyi veya kötü olmasının nedenidir diyebiliriz. Çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi durumunda örgüt iklimi iyi, aksi takdirde kötü olacaktır.⁴⁷ Örgütteki çalışma ortamının çalışanlar tarafından anlamlı bir şekilde yorumlanabilmesini sağlayan örgüt ikliminin birçok tanımında üç ortak unsur öne çıkmaktadır. Bu unsurlar:⁴⁸

- Örgüt iklimi kalıcı veya sürekli bir nitelik taşır,
- Örgüt iklimi çalışanlara anket yapılarak veya onlarla görüşmeler yapılarak ölçülebilir veya tanımlanabilir,
- Örgüt iklimi örgütte çalışan kişilerin davranışlarını etkiler.

Örgüt kültürü örgüt iklimine göre daha kalıcıdır. Örgüt iklimi kısa sürede değişiklik gösterebilirken, çok iyi benimsenmiş ve kemikleşmiş bir örgüt kültürü örgüt yöneticileri değişse bile devam ettirilir. Örgüt içerisinde oluşan iklim çalışanların motivasyon ve verimliliklerini çok fazla etkileyebileceğinden örgüt için son derece büyük bir öneme sahiptir. Örgüt iklimi çalışanların örgütten beklentileri ve bu beklentilerin örgüt tarafından ne kadar karşılandığı ile ilgili yaptıkları karşılaştırma sonucu ortaya çıkan genel hava olarak da ifade edilebilir.⁴⁹

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasında temel olarak ortaya çıkan farklılıklar şunlardır:⁵⁰

- Örgüt iklimi örgüt içerisindeki çalışanların sahip oldukları davranış ve tutumlarını ortaya koyar; örgüt kültürü ise örgütün sahip olduğu ve herkesçe benimsenmiş düşünce, inanç ve davranış şekillerini ortaya koyar.
- Örgüt iklimi örgütün ampirik ve dışarıdan gözlenebilen davranışlarını içerir; örgüt kültürü ise örgütün sahip olduğu görünen unsurlarını yansıtır.
- Örgüt iklimi örgüt çalışanlarının örgütün sahip olduğu yapıya ilişkin bireysel olarak ne algıladıklarını ve beklentilerinin ne ölçüde karşılandığıyla ilgili

⁴⁷ Burcu Dönmez, Murat Korkmaz, “Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri”, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.1, S.2, Ekim-Kasım-Aralık 2011, s.177.

⁴⁸ Harvey Marshall Fouts, *Organizational Climate Of North Carolina Cooperative Extension*, (Supervisors: Drs. John M. Pettitt and George A. Baker), Graduate Faculty of North Carolina State University, Unpublished Doctoral Thesis, 2004, s.1-2.

⁴⁹ Fatih Karcıoğlu, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.15, S.1-2, 2001, s.271.

⁵⁰ Dönmez, Korkmaz, s.177.

doyum miktarını belirler; örgüt kültürü ise örgütün sahip olduğu temel değerleri ve mesajları içerir.

1.4.3. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Sosyalleşme kavramı değişik bilim dallarına göre farklı tanımlamaları olan bir kavramdır. Yönetim biliminde sosyalleşme, psikoloji ve sosyoloji bilimlerinden uyarlatılarak çalışanların örgüte uyum sağlamaları için örgütün çalışanlar üzerinde oluşturduğu baskı olarak tanımlanır. Örgütler çalışanlarının sosyalleşmelerine yönelik olarak çeşitli etkinlikler düzenleyebilirler. Örneğin, işe yeni başlayan çalışanlara yönelik düzenlenen oryantasyon faaliyetleri sosyalleşmenin bir parçasıdır.⁵¹

Bireylerin sosyalleşmelerinde birçok amaç belirtilebilir. Örgüt açısından bireylerin sosyalleşmesindeki amaçlar şu şekilde belirtilebilir:⁵²

- Bireyin yaptığı işle ilgili neleri kullanacağı, kendisinden beklentilerin neler olacağı ve ortaya koyduğu çabanın başarı kriterlerinin neler olacağı ile ilgili olan işin gereklerini öğrenmesi,
- İşe yeni başlayan kişilerin yapacakları işler hakkında ve sorumlu olacağı kişiler hakkında bilgi edinmesi,
- Örgüt içerisinde yetkili kişilerin kimler olduğunu öğrenmesi,
- Örgüt içerisinde kişiler ve gruplar arasında kullanılan ortak örgüt dilini öğrenmesi,
- Örgüte ait kültürün öğrenilmesi,
- Örgütün sahip olduğu misyon ve vizyonun neler olduğuyla ilgili bilgileri öğrenmesi sosyalleşmenin amaçları olarak sayılabilirler.

1.4.4. Örgüt Kültürü ve Değişim

Değişim genel anlamıyla her hangi bir şeyin (kişi, nesne, bilgi, yetenek, düşünce vs.) mevcut durumundan başka bir duruma geçmesini ifade eder. Örgütsel değişim ise örgütün yürüttüğü faaliyetlerle ilgili konularda sahip olunan durumdan

⁵¹ Hasan Basri Memduhoğlu, “Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.5, S.2, 2000, s.139-140.

⁵² Memduhoğlu, 139-140.

farklı bir duruma geçmesi olarak tanımlanır.⁵³ Örgüt kültürü ve değişim kavramları örgüt kültürünün değişimi açısından ele alındığında, örgüt kültürünün değiştirilmesi örgüte ait diğer bütün kavram ve faaliyetlerin değiştirilmesinden çok daha zor olduğu söylenebilir.⁵⁴ Çok uzun bir süre içerisinde oluşturulan örgüt kültürünün değiştirilmesinin birçok nedeni olabilir. Bu nedenlerden bazıları şöyledir:⁵⁵

- Örgüt yöneticileri veya kurucularının zaman içinde edindikleri yeni tecrübelerden,
- Örgüte katılan yeni yöneticilerin fikir, düşünce ve tecrübelerinden,
- Örgüte giren yeni teknolojiden,
- Yeni kahraman ve mitlerden,
- Örgütsel amaçlara uygun olmamasından,
- Dış çevrede yaşanan değişimlere (ekonomik, teknolojik, kültürel, demografik vb.) uyum sağlanamamasından,
- Örgütün büyüklüğü, içinde bulunduğu sektörün yapısı, rekabet şartları, müşteri profili, finansal yapısı vb. kavramlarla ilgili iç ve dış etkenlerdeki değişimlerden ötürü örgüt kültürünün değişmesi gerekebilir.

Yukarıda bahsedilen nedenlerden ötürü örgüt kültürünün değiştirilmesi gerekebilir. Ancak, bu değişim örgüt kültürüne ait bütün faktörlerin değişmesini gerekli kılabacak bir durum olmayabilir. Örgüt kültürüne ait öncelikli temel değerler korunarak ikincil değerler değiştirilebilir.⁵⁶

1.4.5. Örgüt Kültürü ve Liderlik

Liderlik bir kişinin belirli şartlar altında başka kişi ve grupları kendi bilgi ve tecrübesiyle etkileyerek, onları belirli bir amacı yerine getirmeleri konusunda istenilen davranışa yönlendirmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı

⁵³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta, 2010, s.668.

⁵⁴ Abdullah Çalışkan, *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyetindeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, (Danışman: Prof. Dr. Bilal Murat Özgüven), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s.121.

⁵⁵ Torun, s.22-23-24.

⁵⁶ Nadaraj Naicker, *Organizational Culture and Employee Commitment: A case Study*, (Supervisor: Dr. J.P. Govender) Department Of Business Studies Durban University of Technology, Unpublished Master Thesis, 2008, s.29.

gibi liderlik, başkalarını belirlenen amaçları kendi istekleriyle yerine getirmeleri için etkileyebilme gücüdür. Liderin bu gücü kullanabilmesi örgütün sahip olduğu özelliklerle yakından ilişkilidir. Örgüt kültürü insanların kişisel ve örgütsel amaçlarını, görevlerini ve bunları başarmaları için kaynaklara nasıl ulaşabilecekleri konusunda yön gösterir.⁵⁷

Örgüt kültürü ile liderlik birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Örgütün kuruluş aşamasında şekillenmeye başlayan örgüt kültürü örgüt kurucusu (lider) tarafından belirlenir. Örgütün kuruluşundan sonraki süreçte ise örgüt kültürü örgüt liderinin düşünce ve davranışlarını değiştirerek yeniden şekillendirilebilir. Örgüt içerisinde lider örgütün sahip olduğu kültürü en iyi benimsemiş ve uygulayan kişiler arasından seçilir.⁵⁸ Örgütün sahip olduğu kültür liderin aldığı kararlara ve yönetim anlayışına yön veren ve lideri bağlayıcı örgütsel bir olgudur. Bu nedenle örgütün sahip olduğu kültür yöneticilerin fikir ve düşünceleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

1.4.6. Örgüt Kültürü ve Motivasyon

Motivasyon kavramı kişi veya kişileri önceden belirlenmiş olan amaçları yerine getirmeleri konusunda teşvik etmek ve harekete geçirmek olarak tanımlanabilir. Motive edilmiş çalışan örgütün uzun vadedeki başarısında önemli bir faktördür. Bu nedenle, örgütler hangi faktörlerin çalışanların motivasyonlarına etki edeceği ile ilgili yöntemler geliştirerek uygularlar.⁵⁹ Çalışanların motivasyonu her işletmede farklı yöntemler kullanılarak sağlanır. Her işletmenin farklı yöntemler kullanması sahip oldukları farklı yönetim anlayışları, farklı özellikte olmaları, farklı değer ve inançlara sahip olmalarından kaynaklanır.⁶⁰ Tüm bu saydığımız unsurlar

⁵⁷ Koçel, s.569.

⁵⁸ İlknur Öztop, *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerindeki Etkileri*, (Danışman: Yrd. Doç. Ercan Ergün), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s.46-47.

⁵⁹ Andrea R.Drake, Jeffrey Wong, "Empowerment, Motivation and Performance Examining The Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees", *Behavioral Research in Accounting*, Vol.19, 2007, s.72.

⁶⁰ Zeynep Sözer, *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul Savaş), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.99.

örgütün kültürü ile şekillenen unsurlar olmasından ötürü, örgüt kültürünün motivasyon yöntemlerini etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

1.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Araştırmacılar tarafından yapılan incelemeler ile, örgütlerin değişik çevre şartlarından ve değişik yapılarından ötürü birbirlerinden farklı örgüt kültürlerine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Örgütleri çevre şartlarına ve yapılarına göre ele alan araştırmacılar, belirledikleri kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır. Bu modeller arasında en önemli olanlar aşağıda açıklanmıştır.⁶¹

1.5.1. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron (1999) örgüt kültürü kavramını örgütlerin sahip oldukları baskın kültürün değerlendirilmesi ve ortaya çıkarılması için rekabetçi değerler modeli ile ele almışlardır. Bu model 1980'li yıllarda örgütsel etkinlik, kültür, liderlik, örgüt yapısı ve bilgi işlem konularında yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilmiştir.⁶² Quinn ve Cameron (1999) örgüt kültürü kavramını dört kısımda ele almışlardır. Bunlar; klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi kültürleridir. Quinn ve Cameron bütün örgütlerin bu belirtilen kültür türlerinden birine sahip olduklarını ve örgütlerin yaşamları süresince sahip olduğu kültürde değişimler olabileceğini belirtmişlerdir.⁶³ Rekabetçi değerler modeline göre örgüt kültürü tipleri aşağıda belirtilmiştir.

⁶¹ Asya Kocakaya, *İşletmelerde Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesinde Örgüt Kültürünün Rolü*, (Danışman: Prof.Dr. Canan Çetin), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.54.

⁶² Kim Cameron, *A Process for Changing Organizational Culture*, s.4.

⁶³ Ramazan Erdem, Orhan Adıgüzel, Aslı Kaya, "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.36, Ağustos-Aralık 2010, s.77.

Tablo 1.2: Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

Esneklik ve Dinamizm

İç Konumlandırma ve Bütünleşme	<p style="text-align: center;"><u>Klan</u></p> <p><i>Baskın Nitelikler:</i> Ortaklaşa çalışma Katılımcılık Birleştiricilik</p> <p><i>Strateji:</i> İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa ve morale yönelik</p>	<p style="text-align: center;"><u>Adhokrasi</u></p> <p><i>Baskın Nitelikler:</i> Yaratıcılık Girişimcilik Uyum sağlama</p> <p><i>Strateji:</i> Yaratıcılığa, büyümeye, yeni kaynaklara yönelik</p>	Dış Konumlandırma ve Farklılaşma
	<p style="text-align: center;"><u>Hiyerarşi</u></p> <p><i>Baskın Nitelikler:</i> Kontrol Kural ve prosedür</p> <p><i>Strateji:</i> Dengeye, tahmin edilebilir düzenli işlere yönelik</p>	<p style="text-align: center;"><u>Pazar</u></p> <p><i>Baskın Nitelikler:</i> Rekabet Amaca ulaşma</p> <p><i>Strateji:</i> Rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik</p>	

Denge ve Kontrol

(Kaynak: Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Jeff DeGraff, *Competing Values Leadership Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, USA, 2006, s.7)

1.5.1.1. Klan Kültürü

Rekabetçi değerler modeli ile ortaya konan kültür tiplerinden biri klan tipi örgüt kültürüdür. Klan teriminin kullanılmasının nedeni bu tür kültüre sahip örgütlerin aile tipi örgütlere benziyor olmasıdır. Klan kültürüne sahip örgütler

hiyerarşik kural ve prosedürler yerine, takım çalışması, çalışan katımlı programlar ve çalışanlara kurumsal bağlılık gibi karakteristik özelliklere sahiptirler.⁶⁴ Bu tür örgütlerde çalışanlar samimi ilişki içindedirler ve birbirleriyle her türlü bilgi ve tecrübelerini paylaşırlar. Geniş bir kabileye benzeyen bu tür kültüre sahip örgütlerde şirket yöneticileri çalışanlar için danışman veya anne-baba gibidirler.⁶⁵ Örgütte klan kültürü hakim olduğu zaman, en etkili liderler ebeveyn özellikli, takım kurucu, işleri kolaylaştıran, çalışanları bilgilendiren, çalışanlara danışmanlık yapan ve çalışanları yaptıkları işlerde destekleyen özelliklerde olurlar.⁶⁶ Bu tür örgüt kültürüne sahip örgütler çevresel belirsizliğin çok fazla olduğu ve sürekli değişimin yaşandığı sektörlerde faaliyet gösterirler.

1.5.1.2. Hiyerarşi Kültürü

Bu tür örgütler çok fazla yapılandırılmış ve biçimlendirilmiş örgütlerdir. Önceden belirlenen kural ve politikalar örgüt içinde veya dışında yaşanan değişimler ne olursa olsun kolay kolay değişmezler. Sahip olunan yönetim tarzı her zaman her durumda en iyi yönetim tarzı olarak görülür.⁶⁷ Bu tür kültüre sahip örgütlerde etkili lider iyi koordine ve organize eden, ayrıca örgütü verimliliğe, sonuçlara ve kara götüren kişi olarak tanımlanır. Örgütün uzun vadedeki hedefi istikrar, tahmin edilebilirlik ve verimlilik. Kontrol ve sorumluluğun temel değerler olarak görüldüğü hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde⁶⁸ çalışanların neyi nasıl yapacakları, kimden emir alacakları ve kime karşı sorumlu olacakları önceden belirlenmiştir ve sadece kendilerinden bekleneni yapmaları istenir. Örgütün başarısının çalışanların önceden belirlenmiş prosedürlere itaat etmelerine, merkezileşmeye ve formalleşmeye

⁶⁴ Kim S.Cameron, Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey Bass Publications, San Francisco, 2006, s.41.

⁶⁵ Violeta Raimonda Kulvinskienė, Eleonora Seminogova Šeimienė, “Factors Of Organizational Culture Change”, *Vilnius University Ekonomika*, Vol.87, 2009, s.39.

⁶⁶ S. A. Masood, S. S. Dani, N. D. Burns, C. J. Backhouse, “Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective”, *Mechanical and Manufacturing Engineering*, Vol.220, February 2006, s.943-944.

⁶⁷ Kulvinskienė and Šeimienė, s.41.

⁶⁸ Jean C. Vogds, *Perceptions of Organizational Values and Culture at Various Levels of an Organization*, The Graduate College University of Wisconsin-Stout, A Research Paper, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Training and Development, 2001, s.59.

bağlı olduğu düşüncesi hakimdir.⁶⁹ Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlere örnek olarak devlet daireleri, Ford Motor ve McDonalds gibi büyük örgütler verilebilir. Standart prosedürler etkinliği ve insanların beklentileriyle ilgili hizmetleri sunmayı garanti altına alır. Örneğin McDonalds, çoğunlukla çok az tecrübeli olan veya hiç tecrübeli olmayan kişileri işe alır ve bu yeni çalışanlar özel bir protokole göre belirgin bir görevi yerine getirmeleri için eğitilirler. Şirket tarafından yeni işe alınan çalışanlara şirketin örgüt kültürü benimsetilir. Böylece, çalışanların işlerini yaparken nasıl yapacakları konusunda değerlendirme yapmaları engellenmiş olur.⁷⁰ Bu tür örgüt kültürü çevresel belirsizliklerin az olduğu, yapılan işlerin her zaman aynı olduğu ve değişimin çok az yaşandığı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde görülür.

1.5.1.3. Pazar Kültürü

Bir diğer örgüt kültürü çeşidi pazar kültürüdür. Pazar kültürü teriminde kullanılan pazar kavramı pazarlama fonksiyonu veya müşterilerle eş anlamlı bir kavram değildir. Buradaki pazar kavramı daha çok kendi kendine bir pazar olarak işleyen bir örgüt tipidir. Pazar kültürüne sahip örgütler; tedarikçiler, müşteriler, anlaşmalı taraflar, sendikalar ve düzenleyici kuruluşlar gibi dışsal unsurlara odaklanırlar.⁷¹ Sonuç odaklı olmak, hedeflere ulaşmak ve örgütün pazar payını sürekli artırmak bu tür örgütlerin en başta gelen hedefleri arasındadır. Çalışanların bireysel olarak iyi işler başarmalarını teşvik edici bir ortam yaratan bu tür örgütlerde çalışanlar birbirleriyle sürekli bir rekabet içerisindeyler.⁷² Bunun nedeni örgütün amaçlarına ulaşmada her bir çalışanın katkısını ölçen bir piyasa mekanizması ile değerlendirmesi ve bu amaçlara olan katkısı ölçüsünde karşılığını vermesidir.⁷³ Hiç katkısı olmayan bir çalışan doğal olarak hiçbir ödül alamayacak ve böylece katkısı olanla olmayan arasındaki eşitlik sağlanmış olacaktır.

⁶⁹ Erdem, Adıgüzel, Kaya, s.80.

⁷⁰ Leon J. Schimmoeller, *An Emprical Investigation of the Reletionship Between Organizational Culture and Leadership Style*, School of Business Entreprenourship, Nova Southeastern University, Unpublished Doctoral Thesis, 2006, s.24.

⁷¹ Cameron, Quinn, s.39.

⁷² Anıl Özbek, *İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi*,(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Melih Topaloğlu), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s.40.

⁷³ Erdem, s.66.

1.5.1.4. Adhokrasi Kültürü

Bu tür örgüt kültürü dinamik, yenilikçi ve yaratıcı iş çevresi olarak karakterize edilir. Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde temel hedef belirsizlik, karışıklık ve aşırı bilgi yükü gibi olumsuz durumlarda uyum sağlama, esneklik ve yaratıcılık gibi unsurlarla bu olumsuz durumların aşılmasıdır. Örgüt içerisinde hakim olan adhokrasi kültürü çalışanların yaratıcı olmalarına yardımcı olur ve riskli kararlar almaları konusunda cesaretlendirir. Böylece çalışanlar müşterilerin isteklerini hızlı bir şekilde yerine getirmekle beraber gelecekte olabilecek ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanına da sahip olurlar.⁷⁴ Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde liderler vizyon sahibi, yenilikçi, risk odaklı ve yeni bilgi, ürün ve hizmet konularında çığır açan kişilerdir.⁷⁵

1.5.2. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy örgüt kültürü kavramını iki kriteri göz önüne alarak dört genel türde tanımlamışlardır. Bunlar çevresel belirsizlik derecesi ve çevreden gelen geri bildirim hızıdır. Bu iki değişkenden yola çıkılarak dört çeşit örgüt kültürü belirlenmiştir. Bunlar; süreç kültürü, çok çalış sert oyna kültürü, sert erkek/maço kültürü ve şirketin üzerine iddiaya gir kültürüdür.⁷⁶

Tablo 1.3: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

	Çevreden Geri Besleme	
	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert erkek/maço kültürü (Polis teşkilatı)	Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme)
Düşük Risk Kararları	Çok çalış sert oyna kültürü (Moda, pazarlama ve elektronik sektörü)	Süreç kültürü (Hükümet, kamu, finansal kurumlar)

(Kaynak: Özbek, s.35)

⁷⁴ Erdem, Adıgüzel, Kaya, s.79.

⁷⁵ Vogds, s.60.

⁷⁶ Sözer, s.26.

1.5.2.1. Süreç Kültürü

Süreç kültürünü benimsemiş örgütler çevresel belirsizliğin düşük olduğu ve yürütülen faaliyetlere yönelik geri bildirim hızının düşük olduğu bir sektörde faaliyetlerini devam ettirirler. Yapılan faaliyetler önceden belirlenmiş olan prosedür ve kurallara göre yürütülür. Bu tür işletmelere örnek olarak; banka, sigorta, kamu işletmeleri gibi örgütler verilebilir. Söylenenin yapılması ve itaatın son derece önemli olduğu bu tür kültüre sahip örgütlerde çalışanlar arası hiyerarşi belirgin bir şekilde hissedilir ve hissettirilir.⁷⁷ Çalışanların neyi, nasıl ve niçin yaptığını sorgulaması veya daha iyi nasıl yapılacağı ile ilgili öneride bulunması yönetim tarafından beklenmez ve uygun görülmez.

1.5.2.2. Çok Çalış Sert Oyna Kültürü

Çok çalış sert oyna kültüründe alınan kararların risk derecesi düşüktür. Fakat geri bildirim hızı yüksektir. Bu tarz örgütlerde yeni fikirlerin ve rekabet ortamının olması son derece büyük öneme sahiptir. Çalışanların yeni fikirler sunmaları, yaratıcı olmaları ve problemleri çözücü yeni projeler üretmeleri konusunda çalışanlar yönetim tarafından cesaretlendirilir ve teşvik edilirler. Bu tür kültürü benimseyen örgütlere örnek olarak moda, pazarlama, perakende satış yapan market ve bilgisayar satan firmalar verilebilir.⁷⁸

1.5.2.3. Sert Erkek/Maço Kültürü

Bu tür örgüt kültürüne sahip örgütlerde yüksek risk, yüksek kazanç elde etmek için alınır. Yürütülen faaliyetlerde çalışanlar arası yardımlaşma, işbölümü, paylaşım gibi unsurlar hemen hemen hiç görülmez. Bu tür örgütlerde yöneticiler risk almaktan çekinmezler ve yapılan hataların nedenlerini ortaya çıkaracak bir geribildirim uygulanmaz.⁷⁹ Bu tür kültürü benimsemiş örgütler genellikle çevresel

⁷⁷ Sözer, s.29.

⁷⁸ Mustafa Konuk, *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*, (Danışman: Yrd. Doç. Rıfat İraz), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.53.

⁷⁹ Şenel, s.135.

belirsizliğin yüksek olduğu ve hızlı değişimlerin yaşandığı bir alanda faaliyetlerini yerine getiren örgütlerdir.

1.5.2.4. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Bu tarz kültüre sahip örgütler sermaye yoğun örgütlerdir. Yani büyük miktarda para yatırımı gerektiren sektörlerde faaliyet gösterirler. Bu örgütlerde çevresel risk olasılığı yüksek ve geri bildirim hızı düşüktür. Bu da yapılan yatırımların sonuçlarının ortaya çıkmasının uzun bir zaman alması anlamına gelmektedir. Yeni fikirlerin ortaya konması, yaratıcılık, değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlama ve sürekli gelişim bu tür kültüre sahip örgütlerde son derece önemlidir.⁸⁰ Yaratıcılık ve yeni fikirlerin ortaya konması önemli olduğu için bürokratik yönetim anlayışı bu tarz örgütlerde uygulanamaz. Bu kültüre sahip örgütlere örnek olarak havacılık ve uzay endüstrisi verilebilir.⁸¹

1.5.3. Harrison ve Handy Modeli

Diğer bir örgüt kültürü modeli Handy tarafından Harrison'un çalışmaları kullanılarak ortaya konmuştur. Handy örgütte çalışanların sergiledikleri davranış, sahip oldukları düşünce ve değerlerine dayanarak bunları normlar sistemi olarak ele almıştır. Harrison ve Handy'nin örgüt kültürüyle ilgili olarak ortaya koydukları sonuçlar birbirleriyle örtüştüğü için ortak başlık altında ele alınmıştır. Harrison ve Handy örgüt kültürünü; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırmışlardır.⁸²

1.5.3.1. Güç Kültürü

Güç kavramı sosyal bilimler açısından bir kişinin veya grubun bir başka kişi veya grupları etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanır. Yani kişinin başkalarını kendi isteği doğrultusunda bir davranışa yönlendirebilmesidir.⁸³ Güç kültürünün hakim olduğu örgütlerde baskıcı çalışma tarzları, inançları, yöntemleri ve uygulamaları vardır. Merkezi kontrolün hakim olduğu bu örgütlerde yürütülen tüm

⁸⁰ Sözer, s.28.

⁸¹ Konuk, s.51.

⁸² Satuk, s.93.

⁸³ Koçel, s.553.

faaliyetler önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere göre yapılır. Örgütlerin merkezi yönetimli bir yapıya sahip olmasının işletme açısından avantaj ve dezavantajları olabilir. Örneğin, bu tür bir yapının olmasının dezavantajı, işletmenin büyümesi ve gelişmesi durumunda yapılan işlerin yönetiminin ve kontrolünün zorlaşmasıdır. Avantajı ise, bu tür örgütlerin güçlü, dinamik ve taleplere hızlı cevap verebilecek bir yönetim yapısına sahip olmasıdır.⁸⁴

1.5.3.2. Rol Kültürü

Rol odaklı kültür çalışanların örgüt içerisinde sahip oldukları role göre hareket ettikleri ve yalnızca kendilerinden bekleneni yaptıkları örgüt kültürüdür. Yetki devrinin yukarıdan aşağıya doğru olduğu bu kültüre sahip örgütlerde her bir departmanın yetki ve sorumlulukları önceden belirlendiği için yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanmaz. Örgüt içerisinde yürütülen faaliyetlere ait iş tanımlamaları, iletişim yöntemleri ve örgütsel rollerin açık bir şekilde belirtilmesi rol kültürüne ait karakteristik özelliklerdir.⁸⁵ Rollerin ve iş tanımlamalarının işi yapandan daha önemli olduğu, kişisel gücün önemsenmediği ve işe göre adam seçiminin yapıldığı bu tür örgüt kültüründe etkinlik; sorumluluk ve iş bölümünün ne kadar rasyonel olduğuna bağlıdır. Bürokratik yönetim anlayışının hakim olduğu bu tarz örgütlerde merkezileşme de oldukça fazladır.⁸⁶

1.5.3.3. Görev Kültürü

Bu kültüre sahip örgütlerde en önemli konu işlerin yapılması olup değerlendirmeler buna göre yapılır. Uzmanlık, yürütülen faaliyetlerde güç ve etkililiğin kaynağı olarak görülür.⁸⁷ Bu nedenle yapılan faaliyet konusunda uzmanlaşmış kişilere kaynakları kullanabilme ve karar verme yetkisi verilir. Çünkü önemli olan işlerin yapılması ve ortaya çıkan sonuçlardır.⁸⁸ Görev kültüründe örgüt

⁸⁴ Leigh Zwaang, *Assessing Organizational Culture In A Private Hospital in The Western Cape*, (Supervisor: Rukhsana Jano), Magister Artium in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape, Unpublished Master's Thesis, 2006, s.19.

⁸⁵ Yücel, s.94.

⁸⁶ Battal, s.114-115.

⁸⁷ Sarıkamış, s.33.

⁸⁸ Kocakaya, s.59.

içerisinde yürütülen faaliyetlerin yerine getirilmesinde grup çalışması önemlidir. Grup içerisinde etkili olabilmek ve kabul görmek yaratıcılık, yeni fikirler ortaya koymak gibi kişisel yeteneklere bağlıdır. Yaş, tecrübe vb. hususlar önemli değildir. Bu tür örgütler genellikle proje anlayışı çerçevesinde çalışan matriks örgüt yapılarına sahiptirler. Bu tür örgütlere örnek olarak bankacılık, hastaneler, uzay çalışmaları ile ilgili sektörler, elektronik endüstrisi, danışmanlık hizmetleri sektörleri verilebilir.⁸⁹

1.5.3.4. Birey Kültürü

Birey kültürü; diğer örgüt kültürlerinde önemli olan hiyerarşi, uzmanlaşma ve rutinleşme gibi unsurlar yerine ast ve üstler arası iletişimin açık olduğu ve astlarında yönetimle ilgili kararlara dahil edildiği bir örgüt kültürü anlayışı ortaya koyar. Örgütlerin birey için var olduğu anlayışının hakim olduğu bu tür örgütlerde herkes kendi yaptığı işten sorumludur ve kimse kimsenin işine karışmaz. Bu tarz kültüre sahip örgütlere örnek olarak danışmanlık şirketleri, avukatlık büroları ve sivil toplum örgütleri verilebilir.⁹⁰

1.5.4. Ouchi Modeli

William Ouchi 1981 yılında Amerikan ve Japon yönetim tarzlarını birleştirerek Z tipi örgüt kültürü modelini oluşturmuştur. Bu model oluşturulana kadar McGregor tarafından ortaya konan çalışanların iş yapmayı sevmeyen, iş yapmamak için her şeyi yapacaklarını ve iş yapmaları için zorlanmaları gerektiğini savunan X kuramı ve bunun tersini savunan, diğer bir ifade ile çalışanların iş yapma sorumluluklarının olduğu, aktif-dinamik olduklarını ve iş yapmaları için zorlanmalarına gerek olmadığını savunan Y kuramı en yaygın yönetim yaklaşımlarıydı. Z tipi örgüt kültürü modeli bir bakıma X ve Y kuramlarının birleştirilmesi olarak da ifade edilebilir.⁹¹

⁸⁹ Koçel, s.316-317.

⁹⁰ Satuk, s.95.

⁹¹ Kadir Beycioğlu, “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi” *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.15, No.1, Mart 2007, s.65.

1.5.4.1. Z Tipi Kültür

Ouchi örgüt kültürü kavramını Japon örgüt kültürü ile Amerikan örgüt kültürünü birleştirerek ‘Z’ tipi örgüt kültürünü ortaya koymuştur. Japon firmalarının çalışanlarından bireysel olarak daha fazla verim elde etmeleri, Amerikan firmalarının Japon firmalarının bir takım kültürel özelliklerini kendi firmalarında uygulamalarına neden olmuştur. Bu tarz özellik gösteren örgütler tüm çalışanlarının katılımını, eşitliğini ve örgüte bağlılıklarını birinci planda tutarlar. Ouchi yaptığı araştırmalarda Z tipi örgütlerin çalışanların katılımcılığını, yaratıcılıklarını, örgütü sahiplenme duygularının geliştirilerek verimliliğin artırılabilirliğini ortaya koymuştur.⁹²

Z teorisi modelinin temel özellikleri; yaşam boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve yükselme, uzmanlaşmamış kariyer, üstü kapalı kontrol mekanizması, toplu karar verme, sorumluluk alma ve çalışanların bütün yaşamlarının örgüt için son derece önemli olmasıdır.⁹³

1.5.5. Hofstede Modeli

Hofstede’nin örgüt kültürü modeli farklı ülkelerdeki farklı örgütlerde kültürel ve davranışsal örneklerin açıklanmasına yardımcı olmak amacıyla ortaya konmuştur. Hofstede örgüt kültürü kavramını dört başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk ve feminenlik-maskülenliktir.⁹⁴

1.5.5.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi kavramı, daha düşük güce sahip topluluk üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtıldığını kabul etmesidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, herkes sosyal hiyerarşi içerisinde hak ettiği yere sahiptir. Bu kültürlerde herkesin sosyal statüsünün açık olması diğerlerinin gereken saygıyı göstermesini

⁹² Yücel, s.88.

⁹³ James O’Hanlon, “Theory Z in School Administration?”, *Educational Leadership*, Vol.40, No.5, 1983, s.17.

⁹⁴ Hamza Khastar, Reza Kalhorian, Gholam Ali Khalouei, Meghdad Maleki, “Levels of Analysis and Hofstede’s Theory of Cultural Differences The Place of Ethnic Culture in Organizations”, *International Conference on Financial Management and Economics*, Vol.11, 2011, s.321-322.

sağlayacaktır.⁹⁵ Güç mesafesi yönetim alanında bir örgüt içerisinde yürütülen faaliyetlerin yerine getirilmesinde ast-üst ilişkileri olarak şekillenir. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi güç mesafesi kurum içerisindeki herkesin mevcut eşitsizliği kabul etmesidir. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde mevcut eşitsizlikler kabul edilebilirken, düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise herkesin güçte eşitlik beklentisi ortaya çıkar.⁹⁶ Yüksek güç mesafesinin hakim olduğu örgütlerde; emir komuta yukarıdan aşağıya doğrudur, çalışanlardan sadece söylenenleri yapmaları beklenir, iletişim zayıftır ve örgütün yönetim yapısı dik bir piramide benzer. Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise durum tam tersidir. Çalışanlar hiyerarşik yapılanmanın sadece kolaylık sağlaması için oluşturulduğunu ve rollerin değişebileceğini kabul ederler. Astlar üstlerine kolayca ulaşabildikleri için iletişim son derece güçlüdür.⁹⁷

1.5.5.2. Belirsizlikten Kaçınma

Bazı örgütler yaşanabilecek belirsizlikleri ve değişimleri en az zararla atlatılabilmek için bu durumlardan kaçınma yolunu tercih ederler. Bu tür örgütler belirsizlikleri en aza indirmek için yürüttükleri tüm faaliyetleri yazılı prosedür ve kurallara göre yerine getirirler. Böylece gelecekte ortaya çıkabilecek belirsizlikler en aza indirilmiş olacaktır. Bu tarz örgütlerde hiyerarşik yapı kendini fazlasıyla hissettirir ve riskli kararlardan kaçınılır.⁹⁸

1.5.5.3. Bireysellik ve Toplumculuk

Bireyselliği benimsemiş örgütlerde çalışanlar bireysel çabalarını kendi çıkarları için yerine getirirler. Örgüte duygusal bir bağlılık söz konusu değildir. Bu tarz bir düşünceye sahip kişiler kendi kişisel hedeflerini yerine getirdikleri ölçüde yaptıkları işe motive olurlar ve kolektif harekete katılma konusunda tereddüt ederler.⁹⁹ Bireysellik kültüründe “ben” kavramı önemli iken, kolektif kültürde “biz”

⁹⁵ Marieke de Mooij, Geert Hofstede, “The Hofstede Model Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research”, International Journal of Advertising, Vol.29, No.1, 2010, s.89.

⁹⁶ Battal, s.20.

⁹⁷ Çelik, s.39.

⁹⁸ Satuk, s.102.

⁹⁹ Battal, s.35.

kavramı önemlidir. Kollektif kültür yüksek iletişim içerikli kültürdür ve bu kültürde çalışanların kimlikleri ait oldukları sosyal sistemdir.¹⁰⁰ Kolektif kültürde bireysel kültürdeki kişisel çıkar adına ortaya konan çaba yerine ortak çıkar için ortak hareket benimsenmiştir.¹⁰¹

1.5.5.4. Femeninlik ve Maskülenlik

Femeninlik ve maskülenlik örgütlerdeki cinsiyet rollerini tanımlar. Maskülenliğin yüksek olduğu örgütlerde çok az kadın, erkeklerden daha yüksek seviyede ve iyi maaşlı işlerde çalışırlar. Femeninliğin yüksek olduğu örgütlerde ise kadınlar, örgütsel statülerde daha adil yer alabilirler.¹⁰²

Tablo 1.4: Femenin ve Maskülen Toplumlar Arasındaki On Fark

Femenin Toplumlarında	Maskülen Toplumlarında
Cinsiyetler arası minimum duygusal ve sosyal rol farklılığı	Cinsiyetler arası maksimum duygusal ve sosyal rol farklılığı
Erkekler ve kadınlar mütevazı ve sevecen olmalıdır.	Erkekler hırslı ve iddialı olmalı, kadınlar ise hırslı ve iddialı olabilir.
Aile ve iş arasındaki denge	İş aileden önceliklidir
Güçsüz olanlara sempati	Güçlü olanlara hayranlık
Anne ve babalar gerçek olgularla ve duygularla ilgilenirler.	Babalar gerçek olgularla, anneler duygularla ilgilenirler.
Kızlar ve erkekler ağlayabilirler fakat kavga etmemelidirler	Kızlar ağlar erkekler ağlamaz; erkekler direnebilir, kızlar direnemezler.
Anneler çocuk sayısına karar verirler	Babalar ailenin büyüklüğüne karar verirler.
Seçilmiş siyasi pozisyonlarda birçok kadın vardır	Seçilmiş siyasi pozisyonlarda çok az kadın vardır
Din insanoğlunun varoluşuna odaklanmıştır.	Din tanrı veya tanrılara odaklanmıştır.
Cinsiyetle ilgili gerçekçi tutumlar; cinsiyet bir iletişim kurma yöntemidir.	Cinsiyetle ilgili ahlaki tutumlar; cinsiyet bir performans yöntemidir.

(Kaynak: Geert Hofstede, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Online Readings in Psychology and Culture*, Vol.2, No.1, 2011, s.12)

¹⁰⁰ Mooij, Hofstede, s.89.

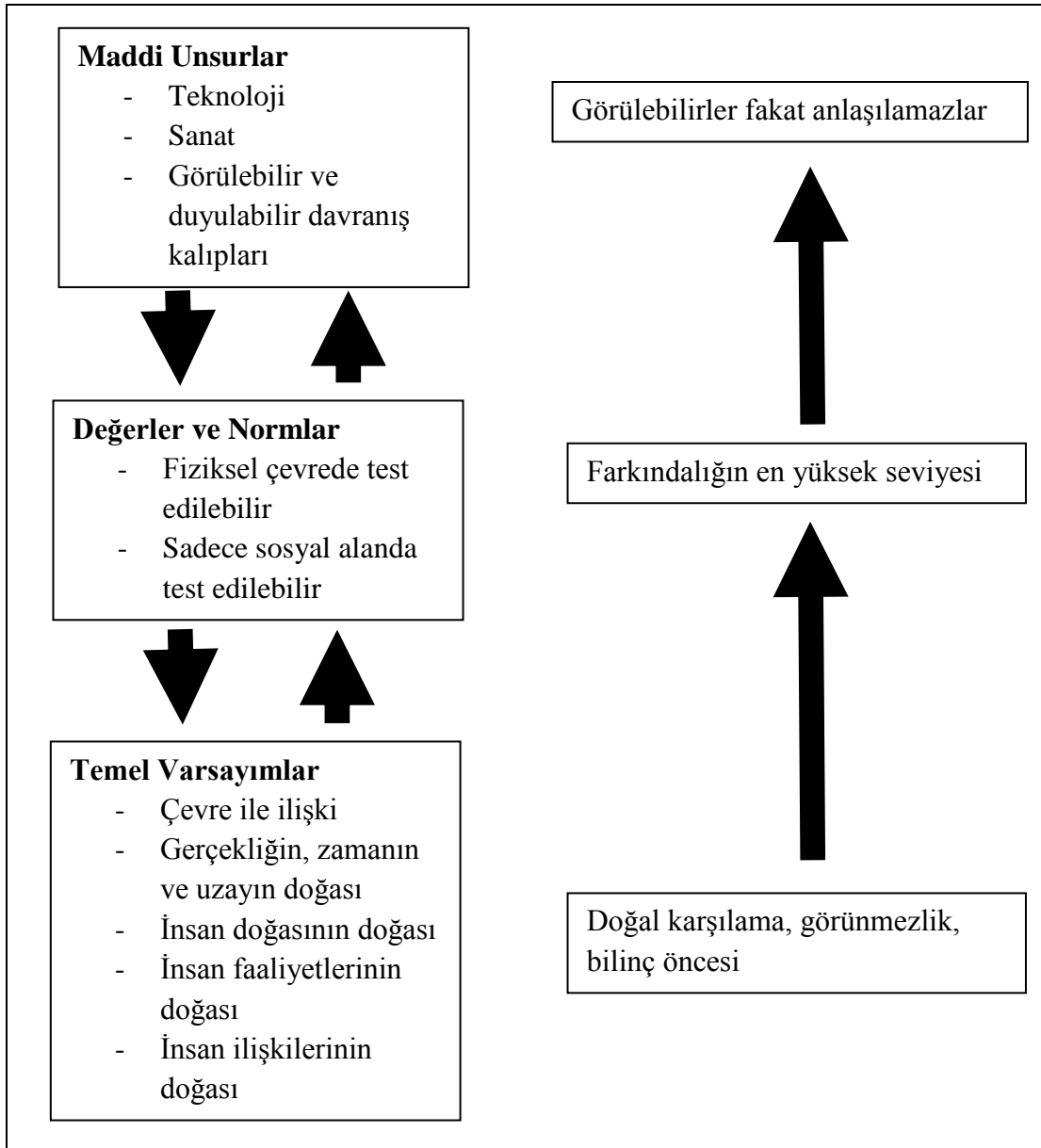
¹⁰¹ Battal, s.35.

¹⁰² Ming-Yi Wu, "Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States", *Intercultural Communication Studies*, Vol.15, No.1, 2006, s.34.

1.5.6. Schein Modeli

Schein modeline göre örgüt kültürünün maddi unsurlar; değerler ve normlar; temel varsayımlar olmak üzere üç boyutu vardır. Bu boyutlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.¹⁰³

Tablo 1.5: Schein'in Örgüt Kültürü Modeli



(Kaynak: Zwaan, s.24)

¹⁰³ Zwaan, s.24.

1.5.6.1. Maddi Unsurlar

Kültürün ilk seviyesi olan görülebilir maddi unsurlar örgüt kültürün somut olan kısmını yansıtır. Örneğin; kıyafet yönetmeliği ve işyerinin genel tertip ve düzeni örgütün kültürü hakkında bilgi veren görülebilir maddi unsurlardır. Örgütün sahip olduğu kültüre ait ritüeller, hikayeler, diller, giyim tarzı ve her türlü fiziksel objeler örgüt kültürüne ait görünen maddi unsurlardır. Kısacası örgütün sahip olduğu kültür hakkında görerek, duyarak ve hissedilerek edinilebilen bilgiler maddi unsurlar sayesinde sağlanır.¹⁰⁴

1.5.6.2. Değerler ve Normlar

Değer ve normlar örgütün amacı hakkında bilgi veren ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği konusunda yol gösteren unsurlardır. Örneğin, bazı örgütler için grup çalışması ve kalite önemli değerler arasında yer alır.¹⁰⁵ Örgüt içerisinde çalışanlar bir takım problemlerin üstesinden gelebilmek için bazı çözümler denerler. Eğer bu çözümler başarıya ulaşırsa inanca dönüşürler. Örgüt içerisindeki çalışanların davranışları bu değer ve normlar çerçevesinde değerlendirilir. Yani çalışanların davranışları örgütün sahip olduğu değer ve normlara göre ortaya çıkar.¹⁰⁶

1.5.6.3. Temel Varsayımlar

Temel varsayımlar araştırmacılar tarafından derinlemesine incelenmedikleri sürece somut unsurlar, değerler ve normlar düzgün bir şekilde deşifre edilemezler. Davranışları şekillendiren değerler, önemli problemleri çözümüne sürekli bir fayda sağladıkça zamanla temel varsayımlara dönüşürler. Temel varsayımlarla ilgili tüm şüpheler yok olunca çalışanların bilinçaltlarına yerleşerek süreklilik gösterirler. Bu nedenle sonradan değiştirilmeleri oldukça zordur. Örgüt çalışanlarının sahip oldukları algıları, düşünceleri ve davranışları temel varsayımlarla şekillenerek, örgüt için neyin doğru ve neyin yanlış olduğu konusunda çalışanlara yol gösterirler.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Asena Altın Gülova, Özge Demirsoy, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”, *Business and Economics Research Journal*, Vol.3, No.3, 2012, s.51.

¹⁰⁵ Boylu, Sökmen, s.5.

¹⁰⁶ Battal, s.65-66.

¹⁰⁷ Gülova, Demirsoy, s.52.

2. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Günümüzde artan müşteri ve çalışan beklentileri işletmelerin personel güçlendirme uygulamalarına önem vermelerine yol açmıştır. Güç kavramı, insanların birbirleriyle olan iletişim ve etkileşimlerinde sürekli olarak hissettikleri bir olgudur. Gücün ne olduğuyla ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür.¹⁰⁸ En genel tanımıyla güç; bir kişinin başkalarını kendi istek ve amaçları doğrultusunda harekete geçirebilme kapasitesi olarak ifade edilebilir.¹⁰⁹

Modern yönetim tekniklerinden birisi olan personel güçlendirme; bir kişiye düşüncesinde, davranışlarında, harekete geçmesinde ve karar vermesinde özerk bir biçimde fırsat veya yetki verme sürecidir. Personel güçlendirme kavramı araştırmalarda farklı yönleriyle tanımlanmıştır. Voght ve Murrele (1990) personel güçlendirmeyi çalışanların ortak çalışma, paylaşım, eğitim ve takım çalışması gibi periyotlarda karar verme yeteneklerini geliştirme süreci olarak tanımlamaktadırlar.¹¹⁰ Robins (2005) personel güçlendirmeyi katılımcı bir yönetim olarak, yetkilendirme ve daha düşük seviyedeki çalışanlara karar vermeleri için güç vermek olarak tanımlar.¹¹¹ Bowen ve Lawler (2007) güçlendirmeyi dört örgütsel ögenin müşterilerle direkt temas halinde olan çalışanlar ile paylaşımını amaçlayan çeşitli yönetim uygulamaları gerektiren “hizmet sağlama yaklaşımı” olarak tanımlar. Bu dört öge; (1) örgütün performansı hakkında bilgi, (2) örgütün performansına bağlı olarak ödüller, (3)

¹⁰⁸ Sabahat Bayrak, “Güç Kavramı Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi”, *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1, Nisan 2006, s.22.

¹⁰⁹ Mümin Ertürk, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.bs., İstanbul: Beta Yayınları, 2011, s.237.

¹¹⁰ Hasan Tutar, Mehmet Altinoz, Demet Çakıroğlu, “The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employees”, *African Journal of Business Management*, Vol.5, No.15, 4 August, 2011, s.6318-6319.

¹¹¹ Arman Kanooni, “The Employee Empowerment in Information Technology Department”, Capella University, *Managing and Organizing People*, November 2005, s.5.

çalışanlara örgütün performansına katkıda bulunabilecekleri ve anlayabilecekleri bilgi ve (4) örgütün yönünü ve performansını etkileyecek karar verme gücüdür.¹¹²

Randolph (1995) personel güçlendirmeyi, gücün üstlerden astlara devri olarak tanımlamıştır. Blanchard'a (1999) göre personel güçlendirme yalnızca özgürce hareket etmek değil, aynı zamanda yüksek derecede sorumluluk anlamına da gelir. Bu gösteriyor ki, yönetim çalışanların motive olmaları, örgüte bağlı olmaları, işlerinden memnun olmaları ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaları için çalışanlarını güçlendirmesi gerekmektedir.¹¹³

Personel güçlendirme çalışmalarının memnuniyetsizliklerinin üstesinden gelmek ve işe devamsızlık, işgücü devir oranı ve düşük kaliteli iş miktarını azaltmak için sıklıkla uygulanır. Güçlendirme sayesinde çalışanların kararlara katılımı, risk almaları ve yeni fikirler ortaya koymaları sağlanmış olur. Çalışanlar yaptıkları işlerde karşılaştıkları problemleri üstlerinin onayını almadan kendi beklentileriyle nasıl çözebileceklerine karar verebilirler. Belki de en önemlisi, güçlendirme örgütsel değişim sürecinde son derece önemli olarak görülmektedir. Çalışanları değişime zorlamak veya itmektense, güçlendirme onlara değişim istemeleri yönünde cezbedici bir yol sağlar.¹¹⁴

Bazı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler güçlendirilmiş personele mutlaka ihtiyaç duyarlar. Bu sektörlerle ait özellikler şunlardır:¹¹⁵

1. İşleri birlikte yapmakta olan çalışanlara sahip örgütler,
2. Sorumlulukları, yetenekleri, otoriteyi ve kontrolü paylaşan çalışanlara sahip örgütler,
3. Başkalarını etkileme gücü pozisyondan ötürü olmayıp kendi yetenekleri sonucu olan yöneticilere sahip örgütler,

¹¹² Sergio Fernandez, Tima Moldogaziev, "Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behaviour in the Public Sector", *Journal of public Administration Research and Theory*, Vol.23, No.1, Jan 2013, s.5.

¹¹³ Henry Ongori, "Managing Behind the Scenes: A View Point on Employee Empowerment", *African Journal of Business Management*, Vol.3, No.1, January 2009, s.10.

¹¹⁴ Said Shaban Hamed, "Antecedents and Consequences of Employees Empowerment", *Management Review: An International Journal*, Vol.5, No.1, Summer 2010, s.66.

¹¹⁵ Badr-al-Din OureI Yazdani, Nour-Mohammad Yaghoubi, Ebrahim Sami'pour Giri, "Factors Affecting the Empowerment of Employees (An Empirical Study)", *European Journal of Social Sciences*, Vol.20, No.2, 2011, s.268-269.

4. Kendi kendini kontrol edebilen ve örgütün tamamına karşı sorumlu olma beklentisi olan çalışanlara sahip örgütler,
5. Grup üyelerini harekete geçirebilen, aralarında iletişim kurabilen ve onlara güç verebilen yöneticilere sahip örgütler.

2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

1980'li yıllarda popüler olmaya başlayan güçlendirme kavramı; çalışan katılımıyla ilgili olan yeni bir form olarak kullanılmaya başlanmıştır. Güçlendirme psikoloji, sosyoloji, ekonomi, eğitim gibi çok çeşitli alanlardan türetilen bir kavramdır.¹¹⁶ Güçlendirme terimi yönetimde kullanılmadan önce politika bilimde, sosyal bilimde ve feminist teori alanlarında kullanılmıştır. Bu alandaki yazarlar güçlendirme kavramını çalışanlara kaynakların görünebilir hale getirilmesiyle, kendi çıkarları için kaynakları kullanabilmelerinin sağlanması olarak ifade etmişlerdir.¹¹⁷

1920'li yıllarda yönetim biliminin babası olarak kabul edilen Frederick Winslow Taylor, yapılan işlerin küçük görevler haline getirilmesi ve bu görevlerin en iyi metotlar kullanılarak yapılmasını savunmuştur.¹¹⁸ Taylor tarafından ortaya konan bilimsel yönetim yaklaşımı, çalışanların yaptıkları işlerin ayrıntılı bir şekilde tanımlanması gerektiğini ve çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmamaları gerektiğini savunur. Taylor'a göre çalışanları motive etmenin tek aracı paradır. Bu düşünceyle parça başı ücret sistemini geliştirmiştir. 1930'lu yıllara gelindiğinde işletme yöneticileri sadece işe odaklanmanın istenilen amaca ulaşmada yetersiz olduğunu fark etmişlerdir. Bu dönemde, çalışanların birer makine olarak görülmesi yerine, örgütlerin teknik ve maddi unsurlarının yanında insan unsurunun da verimliliği artırmada önemli bir rekabet aracı olduğu fark edilmiştir.¹¹⁹ Bu görüşün ortaya çıkmasında 1927-1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları Hawthorne araştırması Taylor tarafından ortaya konan en yüksek

¹¹⁶ Rezaie Doulatabadi Hossein, Palangi Abdul Saleh, Abooei Mehrizi Iman, Akbarzadeh Jaafar, "An Analysis of the Empowerment Level of Employees and It's Relation to Organizational Factors", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No.15, August 2012, s.256.

¹¹⁷ Yazdani, Yaghoubi, Giri, s.268.

¹¹⁸ Adrian Wilkinson, "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, MCB University Press, Vol.27, No.1, 1998, s.41.

¹¹⁹ Koçel, s.233.

verimliliğin sağlanmasında en iyi yöntemin uzmanlaşma olduğu düşüncesinin yanlış olduğunu ispatlamıştır.¹²⁰ Yapılan bu araştırmada, çalışanlar için en uygun fiziksel ortam hazırlandığında verimliliğin değişmediği, diğer yandan, fiziksel ortamda hiçbir değişiklik yapılmadan çalışanlara olan davranışların değişmesi ile verimliliğin arttığı tespit edilmiştir. Daha sonra araştırmacılar verimliliğin artışı için çalışanların motivasyonları, onlara davranış şekli, tatmin olmaları ve birbirleriyle olan ilişkilerin verimliliklerinin sağlanmasında önemli unsurlar olduğunu belirlemiştir.¹²¹ Hawthorne araştırması ile ortaya konan en önemli beş faktör şunlardır:¹²²

- İş memnuniyeti; çalışma koşulları, tutumlara, iletişime, pozitif yönetim müdahalesine ve çalışma çevresine bağlıdır,
- Bu araştırma Taylorizm'in savunduğu çalışanın kişisel çıkarı ve parasal ödülle güdülenmesini reddetmiştir.
- 20.000 çalışan üzerinde yapılan geniş ölçekli araştırmaya göre iş ortamındaki iyileştirmeler (yeni imkanlar, iyileştirilmiş ışıklandırma sistemleri, dinlenme tesisleri gibi) ve yöneticilerin baskıları yerine teşekkür ve teşvik edici açıklamalarının son derece olumlu tepkilere neden olduğunu göstermiştir
- Eş düzey grup etkisinin çok yüksek ve işyeri içerisinde resmi olmayan grupların önemli olduğunu ortaya koymuştur.
- Toplumu sanki kendi çıkarlarını koruyan organize olmamış kişilerden oluşan bir topluluk olarak gören hipotezi suçlamışlardır.

Elton Mayo önderliğinde ortaya konan bu yaklaşım personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından olan insan odaklı olma, motivasyon ve takım çalışması gibi kavramların temelini oluşturmuştur. Daha sonrasında ortaya konan McGregor'un X ve Y Teorisi, Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli, Argyris'in Olgunlaşma Kuramı,

¹²⁰ Yasin Olum, "Modern Management Theories and Practices: A Critical Overview, Department of Political Science and Public Administration", *Kenya School of Monetary Studies*, Makerere University, 2004, s.16.

¹²¹ Koçel, s.236.

¹²² Olum, s.16-17.

Lewin'in Güç Alanı Analizi gibi modelleri insan unsurunun önemini ortaya koyarak personel güçlendirme kavramının önemini belirtici temeller oluşturmuşlardır.¹²³

1950'li yıllarda dünya çapında ekonomik üstünlüğe sahip olan Amerika bu üstünlüğünü 1970'li yıllarda kaybetmeye başlamıştır. Dr. W. Edwards Deming ve Dr. Joseph M. Juran adlı iki Amerikalı uzman Japonlara ekonomilerini nasıl geliştirebilecekleriyle ilgili olarak koçluk yapmak için gittikleri Japonya'da Japonların Amerikalılara göre farklı yönetim yaklaşımları olduğunu görmüşlerdir.¹²⁴ Bu tarihten sonraki süreçte Japonya'nın elektronik, imalat ve diğer üretim alanlarındaki hızlı yükselişi araştırmacıları bunun nedenlerini sorgulamaya itmiştir.

Japonların kaliteyi, çalışan güçlendirilmesini, çeşitliliği, yenilikçiliği benimsemeleri ayrıca, sadece üretkenliği genişletmek yerine ürün üretmek için yeni yöntemler bulmaya çalışmaları bu başarılarının en önemli nedenlerindedir. 1950'li yıllarda Japon ekonomisini düzeltmek ve onlara koçluk yapmak için Amerika'dan uzmanlar yollanırken, 1980'li yıllara gelindiğinde Japon uzmanlar Amerikan firmalarında yöneticilere kalite, yönetim, kaliteyi yaratacak çalışanların ve süreçlerin önemini farkına varacakları eğitimler vermeye başlamışlardır.¹²⁵ Bu durum Japonların sahip oldukları kültür Amerikalıların ekonomik üstünlüğünü yok ederek dünyada önemli bir güç olmalarını sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

2.3. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Araştırmacılar personel güçlendirmeyi iki yönden tanımlamışlardır. Bunlar; durumsal ve psikolojik yaklaşımlardır. Durumsal yaklaşım kavramı; üst yönetimin alt birimlerdeki çalışanların karar vermeye katılımlarının sağlanmasıyla gücün onlara aktarılması ile ilgilidir. Bu yaklaşım ayrıca ilişkisel veya yönetim uygulama

¹²³ Özge Demiral, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Danışman: Doç. Dr. Selen Doğan), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s.6.

¹²⁴ David Lars Halvorsen, "An Investigation Of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to on-Site Supervisors in the Residential Construction Industry", (Supervisor: D.Mark Huchings), Department of Technology, Brigham Young University, Unpublished Master Thesis, 2005, s.19-21.

¹²⁵ Halvorsen, s.19-21.

yaklaşımı olarak da bilinir. Diğer taraftan, psikolojik yaklaşım karar verme yerine, çalışanlarda motivasyonel süreçlere vurgu yapar. Psikolojik yaklaşım güçlendirmeyi içsel motivasyonu artırmaya katkıda bulunan çeşitli psikolojik bilişler olarak görür.¹²⁶

2.3.1. Durumsal Yaklaşım Göre Personel Güçlendirme

Örgütlerin başarılı olmaları ve amaçlarını yerine getirebilmeleri için uygulamaları gereken belli ilkelerin olduğunu ve bu ilkelerin her örgütte işe yarayacağını savunan klasik ve neo-klasik yaklaşımların aksine durumsal yaklaşım, her örgütün aynı yöntemleri kullanarak aynı başarıyı elde edemeyeceğini ve örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara göre ne zaman neyi uygulayacağını değiştireceğini savunur. Örneğin; klasik yönetimin ilkelerinden biri olan emir ve komuta birliği ilkesi bu yaklaşıma göre, bir örgütün iyi bir yapı ve işleyişe sahip olması için mutlaka bu ilkeye uyması gerektiğini savunur. Öte yandan durumsal yaklaşım hangi durum ve koşulların bu ilkenin uygulanmasına elverişli olduğu ve hangi durum ve koşulda bu ilkenin uygulanmasının problemlere neden olabileceğini araştırır.¹²⁷

Durumsal yaklaşım, örgütsel hiyerarşide otoritenin yeniden dağıtımını ve karar verme gücü yetkilendirmesinin yukarıdan aşağıya doğru olduğunu savunur. Böylece, çalışanlar örgütün çıktıları üzerinde etki edecek yeteneğe sahip olacaklar, yaratıcı olacaklar ve risk alma konusunda daha esnek olacaklardır. Astley ve Sachdeva (1994) örgütlerin güçlerinin hiyerarşik otorite, kaynakların kontrolü ve grup merkeziliğinden kaynaklandığını savunurlar.¹²⁸

¹²⁶ Sahar Siami, Mohammadbagher Gorji, "Assessment of Effect of Empowerment on Employees Performance", *Business and Management Review*, Vol.1, No.8, October 2011, s.22.

¹²⁷ Koçel, s.276.

¹²⁸ Crystal-Jeanne Theron, *The Impact Of Psychological Empowerment and Job Satisfaction on Organizational Commitment Amongst Employees in a Multinational Organization*, (Supervisor: Rukhsana Jano), Magister Commercii in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape, Unpublished Master Thesis, 2010, s.43.

2.3.2. Psikolojik Yaklaşım Göre Personel Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme kavramı çalışma çevresi ve çalışanların işlerindeki rollerinin yansımalarıyla şekillenen motivasyonel bilişler seti olarak tanımlanır.¹²⁹ Thomas ve Velthouse'nin (1990) personel güçlendirmenin bilişsel elementleri üzerindeki çalışmaları içsel görev motivasyonunun açıklayıcı bir modelini ortaya koymuşlar ve güçlendirmeyi dört faktör ile tanımlamışlardır. Bu faktörler; etki, yeterlilik, anlamlılık ve seçenektir. Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse tarafından geliştirilen dört güçlendirme ögesini kullanarak personel güçlendirme modelinde bazı iyileştirmeler yapmıştır. Spreitzer anlamlılık yerine anlam, seçenek yerine özerklik (kendi kaderini belirleme) kavramlarını kullanmıştır.¹³⁰ Bu dört boyut psikolojik güçlendirme yapısını ölçen ve birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Bunlardan birisinin olmaması durumunda güçlendirme uygulaması sınırlı ve başarısız olacaktır.

2.3.2.1. Etki

Psikolojik güçlendirme literatüründe etki; bir kişinin yaptığı iş ile stratejik, yönetsel veya operasyonel çıktıları etkileyebilme derecesidir. Çalışanların örgütte yapılan işler neticesinde ortaya çıkan olumlu sonuçlar üzerinde etkilerinin olduğu düşüncesi kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissetmelerine neden olur.¹³¹ Çalışanların yaptıkları işler üzerindeki etkilerinin artırılmasını sağlayan personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanlar örgütte farklılık yaratabildiklerine inanırlar.¹³² Çalışanın yaptığı iş üzerinde etkisinin olduğuna inanması işini daha dikkatli ve daha istekli yapması ile sonuçlanacağından örgütün verimliliği de artacaktır.

¹²⁹ Guangping Wang, "Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects" *Group & Organization Management*, Vol.34, No.3, June 2009, s.273.

¹³⁰ Yuen-Onn Choong, Kee-Luen Wong, Teck-Chai Lau, "Psychological Empowerment and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institutions: A Review and Research Agenda", *Academic Research International*, Vol.1, No.3, November 2011, s.238.

¹³¹ Doğan, Demiral, s.50.

¹³² Koen Dewettinck, Jagdip Singh, Dirk Buyens, "Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes", *Intercollegiate Center for Management Science*, Working Paper, December 2003, s.6.

2.3.2.2. Yeterlilik

Yeterlilik, bir kişinin bir görevi başarıyla yerine getirebileceği ile ilgili kişisel ustalık veya öz yeterliliğinin olduğunu hissetmesidir. Güçlendirilmiş çalışanlar yeterlilik hissine sahiptirler ve bu kişiler işlerini iyi yapabilecekleri konusunda sahip oldukları yeteneklere güvenirlere. Yeterlilik; kişinin karar verme, problem çözme, liderlik edebilme, özsaygısı ve yetenekleri ile faaliyetleri başarılı bir şekilde yerine getirebilme kapasitesidir. Kendine saygı ve yeterlilik hissi bir kişinin iş yeterliliğinde daha düşük güçlendirilmiş kişilerin aksine daha yüksek performans seviyesi sağlar.¹³³ Çalışanın yaptığı iş konusunda yeterli kapasiteye sahip olduğuna inanmaması motivasyonunu azaltarak verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

2.3.2.3. Anlam

Anlam, kişinin sahip olduğu inanç ve değerler ile yaptığı iş konusunda kendisinden beklenen sonuçların uyumlu olması ve yaptığı işin değerli olduğunu hissetmesidir. Bu his ne kadar güçlü olursa personel güçlendirme mekanizması o kadar etkili olmaktadır. Çünkü çalışan işinin gerekliliklerinin kişisel olarak kendisi için anlamlı ve önemli olduğunu algıladığı zaman, ortaya çıkan problemlere çözüm üretmek için daha fazla gayret sarf edecek, böylece personel güçlendirmenin ve dolayısıyla örgütün etkinliği ve verimliliği artacaktır.¹³⁴ Ayrıca, kişi için yaptığı işin kendi inanç ve değerleri ile uyumlu olması kişinin işine olan ilgisini artırıcı ve örgütten ayrılma isteğini ise azaltıcı etkisi olacak, bu durum iş motivasyonunu ve kalitesini daha yüksek seviyeye çıkaracaktır.¹³⁵ Bu nedenle örgütler çalışanların yapacakları işleri belirlerken onların sahip oldukları inanç ve değerleri de değerlendirmelidirler.

¹³³ Theron, s.37-38.

¹³⁴ Xiaomeng Zhang, Kathryn M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement" *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.1, 2010, s.110-112.

¹³⁵ Hong Kit Yim, *Psychological Empowerment of Salespeople: The Construct, Its Inducement, and Consequences on Customer Relationships*, (Supervisor: Prof. Dr. Rolph Anderson), Drexel University, Unpublished Doctoral Thesis, July 2008, s.18.

2.3.2.4. Özerklik

Özerklik, çalışanların yaptıkları işler üzerinde kontrol sahibi olmaları veya görevlerini nasıl sonuçlandıracaklarıyla ilgili seçim yapabilme özgürlüğüdür. Kendi kendini yönetebilme tecrübesine sahip çalışanlar oldukça yoğun bir özerklik hissine sahip olurlar. Çünkü bu çalışanlar yoğun bir sorumluluk alma ve hesap verme hissiyle bağımsız kararlar vermede özgürdürler ve örgütün baskısı olamadan inisiyatif alabilirler.¹³⁶ Çalışanın yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olmaması işlerin daha yavaş yapılmasına ve çalışanın kendini geliştirme çabasının azalmasına neden olacaktır.

2.4. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Güçlendirme kavramı yetki devri, motivasyon ve yönetime katılma gibi kavramlarla ilişkili bir kavramdır. Fakat bu kavramlardan anlam bakımından daha kapsamlı ve uygulamasının daha zor olması güçlendirmeyi farklılaştırmaktadır.¹³⁷ Personel güçlendirme yetki devrini, motivasyonu ve yönetime katılmayı içeren bir unsurdur. Bu unsurlardan sadece birisinin örgütte yapılıyor olması bu örgütte personel güçlendirme uygulamasının olduğu söylenemez, fakat personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde bu unsurların olduğu söylenebilir.

2.4.1. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

Yetki devri kavramı genel olarak, yönetici veya liderin bir kişi veya guruba karar vermeleri için özerklik ve sorumluluk vermesi olarak ifade edilebilir.¹³⁸ Bu tanımda bahsedilen sorumluluk, yetkisini devreden yöneticinin sorumluluğunu devretmesi anlamına gelmez. Yetkisini devrettiği ast, verdiği kararlardan ötürü ortaya çıkacak sorunlardan ötürü yöneticisine hesap vermekten sorumludur. Yani,

¹³⁶ Janice L. O'Brien, *Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*, (Supervisor: Dr. Charlotte Thomas-Hawkins) , Graduate Program in Nursing, Graduate School-Newark, Unpublished Doctoral Thesis, 2010, s.16-17.

¹³⁷ Murat Akçakaya , “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, S.25, Bahar 2010, s.151.

¹³⁸ Gary A.Yukl, Wendy S. Becker, “Effective Empowerment in Organizations”, *Organization Management Journal*, Vol.3, No.3, 2006, s.213.

yetki devrinde sadece karar verme hakkı üst yöneticiden astlarına aktarılır, sorumluluk yöneticiye aittir.¹³⁹ Yetki devrinde, yönetici kendisine ait olan karar verme hakkını belirli şartlar altında astına devretmesi ve gerektiği durumlarda tekrar bu hakkı geri almasıdır. Bazı yöneticiler personel güçlendirmeyi yetki devri olarak algılamaktadırlar. Fakat güçlendirmede, karar verme yetkisine sahip olan kişi yaptığı işle ilgili uzman olduğu için yaptığı işle ilgili kararlar bu kişiye aittir. Güçlendirilmiş personel için yetki devri söz konusu değildir. Çünkü yetki zaten işi yapmakta olan kişidedir.¹⁴⁰ Belirtilen bu durum personel güçlendirme ile yetki devrinin en belirgin farklılığını ortaya koymaktadır.

2.4.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım

Yönetime katılım, çalışanların örgütte yürütülen faaliyetlerle ilgili karar sürecine katılmalarını ifade eder. Çalışanların katılımlarının olmadığı örgütlerde yönetici kararları alır ve çalışanların uygulamasını ister. Katılımın olduğu örgütlerde ise çalışanlar karşılaştıkları veya gözlemledikleri sorunları ifade ederek alınacak kararlara etki edebilirler. Çalışanların katılımlarının yüksek olması motivasyonlarını, işe karşı tutumlarını ve başarabilme isteklerini olumlu yönde etkilemektedir. Güçlendirmenin amacına ulaşabilmesi için çalışanların katılımlarının sağlanması son derece önemlidir.¹⁴¹ Bir örgüt içerisinde güçlendirmeden bahsedebilmek için çalışanların yönetime katılımlarının mutlaka olması gerekir. Fakat bazı örgütlerde çalışanlar sadece kendilerine imkan verilen süreçlerde yönetime katılabilirler. Bu yönüyle yönetime katılım ve güçlendirme kavramları birbirlerinden farklıdırlar. Personel güçlendirme uygulamalarında kişi veya kişiler yaptıkları işlerle ilgili kararları yöneticilerine danışmadan ve alınan kararlara itiraz olmaksızın karar vermelerini sağlar. Güçlendirilmiş bir örgüt içerisinde çalışanların yönetime katılmaları verimliliği ve performansı artırıcı bir etki yapar. Güçlendirilmiş çalışanlar kendi görevlerini kendileri tanımlayarak bu görevleri yerine getirirken ortaya

¹³⁹ Koçel, s.222-223.

¹⁴⁰ Çuhadar, s.4.

¹⁴¹ Koçel, s.409.

koyacakları davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önem derecesini de bizzat kendileri belirlerler.¹⁴²

2.4.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon

Personel güçlendirme ile motivasyon birbirleriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Motivasyon, bir kişi veya grubu istenilen amacı yerine getirmeleri konusunda yönlendirerek harekete geçirilmesidir.¹⁴³ Motivasyonda çalışanların performanslarının artırılmasına yönelik olarak uygun şart ve ortamlar oluşturulur. Fakat çalışanın yaptığı iş üzerindeki kontrolü ve karar verme yetkisi sınırlıdır. Personel güçlendirmede ise, örgütün amacı çalışanın yaptığı işle ilgili olarak kendini yetiştirebilmesi ve geliştirebilmesi için işin kontrolü ve alınacak kararlar işi bizzat işi yapana verilir. Güçlendirme teorisine göre, güçlendirme kişilerin iyi performans göstermeleri ve görevlerini yerine getirebilmelerinde motive edici bir unsurdur. Motivasyon teorisine göre, motive edici bir yapı, örneğin güçlendirme, kişilerin harekete geçmelerini sağlar fakat davranışsal sonuçlara direkt etki etmez.¹⁴⁴ Örgütlerin çoğu başarılı olabilmelerinin sadece yapılan işe bağlı olmadığını, aynı zamanda çalışanların hırsla başarıyı amaçlamaları ve sonuç odaklı olmalarına da bağlı olduğunun farkındadırlar. Örgütsel performans, verimlilik, başarı ve üretkenlik sadece işlerini anlamlı bulan sorumlu, yetkili çalışanlar tarafından elde edilebilir. Örgütün başarısındaki en önemli faktörlerden birisi yüksek başarı motivasyonu olan insanlardır. Başarı motivasyonu kısaca insanları harekete geçiren içgüdü olarak tanımlanabilir. Yüksek başarı motivasyonuna sahip kişiler ayrıca sonuç odaklı olma, fark yaratıcı olma, güçlü kararlılık ve azimli olma gibi kişisel ve örgütsel başarı içgüdülerine sahip olurlar. Ayrıca bu kişilerin, yapılan araştırmalara göre, daha yaratıcı ve risk almaya daha fazla meyilli oldukları ve zor görevler almaya daha istekli oldukları tespit edilmiştir.¹⁴⁵ Sonuç olarak, personel güçlendirmenin önemli bir motivasyon aracı olduğu ve güçlendirilmiş çalışanların motivasyonlarının güçlendirilmemiş çalışanlara göre daha yüksek seviyede olacağı söylenebilir.

¹⁴² Akçakaya, s.152.

¹⁴³ Çuhadar, s.4.

¹⁴⁴ Weiling Ke, Ping Zhang , “Effects of Empowerment on Performance in Open-Source Software Projects”, *IEEE Transactions on Engineering Management Journal*, Vol.58, No.2, May 2011, s.2.

¹⁴⁵ Tutar, Altinoz, Çakiroğlu, s.6320.

2.5. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirme, örgütlere ve kişilere önemli faydalar sağlayan, örgütlerin yaşamlarına devam etmelerine ve başarılı olmalarına katkı sağlayan önemli bir uygulamadır.¹⁴⁶ Güçlendirilmiş çalışanların örgütlerde daha etkili oldukları ve güçlendirme sayesinde çalışanın işin kalitesine katkıda bulunduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Ayrıca güçlendirme, çalışan memnuniyetini artıran, işyerinde artan toplumsallaşma için fırsat sunan, özerkliği artıran, yeni beceriler edinmek için fırsat sunan, işe devamsızlığı ve işgücü devir oranını azaltan, performans ve motivasyonu artıran çıktılar üretir.¹⁴⁷

Personel güçlendirmenin faydaları iki grupta ele alınabilir. Birincisi somut faydaları, ikincisi soyut faydalarıdır. Somut faydaları şunlardır:¹⁴⁸

- İş ile ilgili bir problemin çözümünde en iyi çözümün bulunmasına yardımcı olur,
- Farklı görüşler paylaşılır ve uygulanır,
- Kararlar örgütün en düşük seviyesinde alınır,
- Çalışanlar çaba ve performanslarının farkında olurlar,
- Kişi çalışma grubunun hedeflerini etkileyebilme imkanına sahip olur,
- Yeni bilgi ve becerilerin elde edilmesi teşvik edilir ve kolaylaştırılır,
- Örgüt yapısı basık ve daha az hiyerarşiktir,
- Yöneticilerin, çalışanların aktivitelerini yönetebilmek için daha fazla zamanları olur,
- Anlamlı ve ölçülebilir pozitif iş etkisi sağlar.

Soyut faydaları ise şunlardır:

- Bütün grup üyelerinin toplu güç aktarımını sağlar,
- Grup işin tarifini yapmayı ve sonuçlarını üstlenir,
- Güven ve işbirliği kültürünü yaratmaya yardımcı olur,
- Kişisel kendine saygıyı geliştirir ve artırır,

¹⁴⁶ Ongori, s.12.

¹⁴⁷ Sahit Surdulli, Fisnik Bytyqi, Nazmi Zeqiri, "Employee Empowerment and Involvement within Post and Telecommunication of Kosova", *European Journal of Scientific Research*, Vol.69, No.2, 2012, s.235.

¹⁴⁸ Kanooni, s.11-12.

- Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir,
- Daha eğlenceli bir iş ortamı yaratır.

Yukarıda belirtilen faydaları dışında personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlere ve bu örgütteki çalışanlara aşağıda belirtilen faydaları sağlayacaktır.¹⁴⁹

1. Çalışanların güven ve bağlılıklarını artırır,
2. Çalışanların daha az hata yapmalarına neden olarak motivasyon seviyesini artırır ve çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili daha fazla sorumluluk alırlar,
3. Çalışanların günlük aktiviteleri hakkında kendi inançlarını ve yeni fikirlerini ifade edebilecekleri bir ortam sağlar,
4. Ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli gelişimine yardımcı olur,
5. Çalışanların sadakatini artırır, aynı zamanda işgücü devir oranını ve işe devamsızlığı azaltır,
6. Çalışanların kendilerine olan özsaygılarını artırarak verimliliği artırır,
7. Verimlilik ve çalışanların kontrolünün sağlanması için kendi kendini yönetebilen takım modeli kullanılmasını sağlar,
8. Uzun vadeli rekabet gücünü artırır ve bu gücü korur,
9. Yönetime olan güveni ve işbirliğini artırır,
10. Çalışanlar ve bölümler arasındaki iletişimi artırır,
11. Çalışanlara problemleri tanımlama ve çözme imkanı sağlar. Böylece çalışanların performanslarını geliştirir,
12. Örgütsel bağlılığı ve etkililiği artırır,
13. Sağlıklı bir örgüt kültürü ve iklimi yaratır.

Personel güçlendirmenin yukarıda belirtilen faydaları örgütlere rekabet üstünlüğü kazandırarak özellikle hizmet sektöründe çalışanların müşteri isteklerini hızlı ve kaliteli bir şekilde karşılamalarını sağlar. Çalışanlar daha kaliteli hizmet sunar ve yaptıkları iş konusunda kendilerine daha fazla güvenirlir.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Chandan Kumar Sahoo, Sitaram Das, "Employee Empowerment: A Strategy towards Workplace Commitment", *European Journal of Business and Management*, Vol.3, No.11, 2011, s.47.

¹⁵⁰ Muhammad Tariq Khan, Abdul Saboor, Naseer Ahmed Khan, Ikram Ali, "Connotation of Employees Empowerment Emerging Challenges", *European Journal of Social Sciences*, Vol.22, No.4, 2011, s.561-562.

2.6. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Personel güçlendirmenin uygulanması ve başarıya ulaşması için örgütlerin bazı gereklilikleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu gereklilikler genel olarak; çalışana sorumluluk verilmesi, çalışanın yaptığı işle ilgili bilgiye kolayca ulaşabilmesi, yenilikçi olmanın benimsetilmesi, sürekli eğitim ve geliştirmenin sağlanması, açık bir iletişim ortamının oluşturulması, takım çalışmasının benimsetilmesi ve yapılan tüm faaliyetlerde esneklik sağlanması olarak ele alınabilir.¹⁵¹

2.6.1. Sorumluluk

Birçok örgüt rekabet avantajı elde etmenin ve örgütün amaçlarına ulaşmasının en önemli unsurunun sahip oldukları işgücünü etkili bir şekilde kullanmak olduğunun farkındadır. Bu nedenle bu örgütler personellerini güçlendirerek onlardan en yüksek verimi almaya çalışırlar. Bazı örgütlerde verilen kararların riskli olması ve olumsuz sonuçların cezalandırılması çalışanları sorumluluk alma konusunda korkutur. Güçlendirmenin ekstra iş yükü getireceğinden ve verdikleri kararlardan sorumlu tutulmaktan korkarlar. Fakat bazı örgütlerde ise çalışanlar, güçlendirmenin çalışana verilen sorumluluk ve özerklik derecesi olduğunu ve güçlendirme sayesinde yeteneklerini, becerilerini ve yaratıcılıklarını kullanma konusunda cesaretlendirildiklerini ve desteklendiklerini düşünürler.¹⁵² Yaptığı iş konusunda yetkili olan güçlendirilmiş çalışan sahip olduğu bu yetkiyle birlikte sorumluluk sahibi de olur. Çalışanın sorumluluğa sahip olması yetkisini daha dikkatli ve etkili kullanmasına neden olacaktır.

2.6.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Güçlendirme; bilgiye, kaynaklara, materyallere ve tesislere çalışanların ulaşması yoluyla artırılabilir. Örgütün misyon ve performansı hakkında daha fazla bilgiye ulaşabilen çalışanlar güçlendirmeyi daha fazla hissederler.¹⁵³ Bilgi paylaşımı,

¹⁵¹ Akçakaya, s.156.

¹⁵² Singh, Dixit, s.588.

¹⁵³ Yukl, Becker, s.214.

yüksek performans sistemlerinin en temel parçasıdır. Finansal performans, strateji ve örgütsel ölçümler gibi bilgiler örgütteki güvenilen çalışanlara iletilmelidir. Motive edilmiş ve eğitilmiş çalışanlar eğer örgütün problemleri ve önemli konuları hakkında bilgilendirilmemişlerse örgütün performansını artırma konusunda örgüte katkıları olmaz. Personel güçlendirmenin kavramsal boyutuyla ilgili tanımında personel güçlendirme, çalışanların örgütsel kaynaklara ve bilgiye ulaşımı olarak tanımlanmıştır. Bilgi, örgütsel işbirliği ve koordinasyonda gücün ve etkililiğin kaynağı olarak tanımlanır.¹⁵⁴ Bilgi paylaşımı olmadan çalışan katılımı gereksiz ve tehlikeli olur. Bu nedenle karar vericiler çoğu zaman iyi karar vermelerine yardımcı olan bilgiye ulaşabilirler.

2.6.3. Yenilikçilik

Örgütsel yenilikler; örgütün yaratıcılık yeteneği, büyüklüğü, yapısı, öğrenme ve stratejik yönelimi gibi içsel faktörlere ve işbirlikçilerin ağı, dışsal iletişim ve sektörel çevre gibi dışsal faktörlere bağlıdır. Yenilik ilk olarak girişimciler ve işgücü tarafından önceden elde ettikleri tecrübeleriyle örgüt içerisine yerleştirilen bilgi ve becerilere bağlıdır. Örgütsel seviyede yenilikçi olmaya etki eden üç temel faktör vardır. Bunlar,¹⁵⁵

- 1- Örgütsel iklim veya kültür (yenilikçi olmaya ve risk almaya karşı tutumlar, örgütsel yapı, değerlendirme sistemleri, iletişim kanalları ve ödüllendirme prosedürleri gibi),
- 2- Örgütsel ve kişisel proje seviyesinde yönetim tarzı,
- 3- Kaynaklar, materyal kaynakları (para, insan ve zaman).

Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde temel düşünce işi yapan kişinin o işi en iyi bilen olduğu düşüncesidir. Çalışanın yaratıcılığının geliştirilmesi için neyi nasıl yaptığının sorgulanması yerine, yeni fikirleri ortaya koyması için cesaretlendirilmesi gerektiği düşünülür. Çalışanların bağımsız hareket edebilmeleri ve yaratıcılıklarını ortaya koymaları açısından personel güçlendirme önemli bir yere

¹⁵⁴ Tutar, Altinoz, Çakiroğlu, s.6319.

¹⁵⁵ Abdullah A. Al Zahrani, Ahmad M. Zamil, Ahmad Y. M. Oraiqtat, Nidal Alsalhi, "The Impact of Antecedents Supporting Organizational Innovation on Employees' Psychological Empowerment: An Empirical Study of Saudi and Jordanian Industrial Corporations", *African Journal of Business Management*, Vol.6, No.24, 20 June, 2012, s.7330-7331.

sahiptir.¹⁵⁶ Kişinin yaptığı iş üzerinde kontrolünün olduğu hissine sahip olması daha yaratıcı fikirleri ortaya koymasını sağlayacaktır. Böylece güçlendirilmiş çalışan daha fazla motive olarak yaratıcılığını geliştirmiş olacaktır.

2.6.4. Eğitim ve Geliştirme

Etkili bir eğitim örgütsel amaçları başarabilmek için personel güçlendirmenin en önemli araçlarından biridir. Çalışanlar için uygun fırsatlar sunmak ve ihtiyaçlarına yönelik sürekli eğitim sağlamak çalışanları güçlendirecektir. Örgüt içerisinde çalışanların bilgi ve becerilerini arttırabileceği eğitim ortamının olması güçlendirmeyi olumlu anlamda etkiler. Kişinin bireysel yeteneklerini geliştirme eğitimi ve takım eğitimi personel güçlendirme süreci içerisinde çok önemli bir yere sahiptir. Kendi kendini yönetebilen bireyler ve takımlar personel güçlendirmenin hedeflenen çıktılardır.¹⁵⁷ Kendini yöneten takımlar oluşturmaya başlamadan önceki temel gereksinimlerden birisi, takım içerisindeki bütün çalışanların eğitimidir. Takımlar değişmek için istekli ve değişimi yönetebilir olmalıdırlar. Takım üyeleri iyi nitelikleri öğrenmeli ve diğer takım üyeleriyle iyi bir iletişim yöntemi kurmalıdırlar. Örgütün menfaati ve tüm takım üyelerinin görevlerini yerine getirmeleri için tek fikirli çalışmaları gerekir. Takımların eğitimleri bütün takım üyelerinin sorumluluklarını anlayacakları şekilde verilmelidir.¹⁵⁸

2.6.5. Açık Bir İletişim Ortamı

Personel güçlendirme uygulamasında en önemli unsurlardan birisi de iletişimdir. Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi ve başarıya ulaşması kurum içerisindeki iletişimin gücüne bağlıdır.¹⁵⁹ Örgütün vizyon ve amaçları üst yönetim tarafından açık ve ayrıntılı bir şekilde anlatılmalı ve çalışanlar üst yönetimin vizyon

¹⁵⁶ Rabia Koç, *Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*, (Danışman: Yrd. Doç. Şule Çerik), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s.11.

¹⁵⁷ Selen Doğan, "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma" *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.13, S.2, 2006, s.171.

¹⁵⁸ S. Thamizhmanii, S. Hasan, "A review on an Employee Empowerment in TQM Practice" *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, Vol.39, No.2, April 2010, s.207.

¹⁵⁹ Doğan, "Büyük Ölçekli..", s.173.

ve amaçlarını açık bir şekilde anlamalıdır. Yönetim açık iletişim ve takım çalışmasına teşvik etmelidir. Yönetimin örgütte nelerin meydana geldiği ile ilgili olarak bilgi elde etmek için çalışanlarla iletişim halinde olması gerekir. İletişim personel güçlendirme araçlarının temellerinden birisidir. Düzgün bir iletişimin olmaması günümüz işletmelerinin varlıklarının sonu anlamına gelir.¹⁶⁰ Bu nedenle personel güçlendirmenin tam olarak uygulandığı işletmelerde iletişim problemleri de ortadan kaldırılmış olur. Eğer bir işletmede iletişim ile ilgili problem varsa bu işletmede personel güçlendirmenin uygulanmadığını veya başarılı bir şekilde uygulanmadığını söylemek mümkündür.

2.6.6. Takım Çalışması

Takım çalışması, çalışanların bir grup olarak örgütün ortak işlerini yapması olarak tanımlanabilir. Takım çalışmasının performansı artırmak için en genel şekli, gruba kapsamlı bir sorumluluk verilmesi ve sosyo-teknik sistem yaklaşımı içerisinde özerk veya kendini yönetebilen takımlar geliştirmektir. Bu yaklaşımla takımlar takım üyelerini motive ederek performansı artırır, işlerin tamamlanması için geniş bir yetenek yelpazesi sağlar, doğrudan denetimi azaltarak işgücü maliyetlerini azaltır ve çalışanların birbirlerinden bir şeyler öğrenebilmeleri için fırsat sunarlar.¹⁶¹ Personel güçlendirme örgütlerdeki takım çalışmasını geliştirmek için bir araçtır. Takım üyelerini örgütün amaçlarını yerine getirebilmeleri için güçlendirilmeleri gerekir.¹⁶² Örgütün performansını geliştirmek isteyen yöneticiler için güçlendirilmiş takımlar önemli bir kavramdır ve başarılı örgütler daima geniş bir güçlendirilmiş takım olmak için çaba gösterirler.

2.6.7. Esneklik

Esneklik, pazar ve çevre talebinde yaşanan değişime üretim kapasitesinin uyumlu hale getirilmesidir. Esneklikte ilk olarak ürün esnekliği kavramı tüketicilerin ihtiyaçları, zevkleri ve beklentilerine göre ürün tasarımında değişiklik yapılması

¹⁶⁰ Ongori, s.12.

¹⁶¹ Kamal Birdi, Chris Clegg, Malcolm Patterson, Andrew Robinson, Chris B.Stride, Toby D.Wall, Stephen J.Wood, "The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, Vol.61, 2008, s.471-472.

¹⁶² Doğan, Kılıç, s.38.

olarak tanımlanabilir. Diğer bir esneklik tüketici talebindeki değişikliklere cevap verebilmek için örgütün yetenekleriyle ilişkili olan üretim hacmidir. Bu tür esneklik ürün çeşitliliği ile birlikte yeni ürünlerin tanıtılması ve üretim hacminin kontrolü ve teslimat süresi gibi konularda faydalar sağlar.¹⁶³ Diğer bir esneklik iş yerindeki çalışma esnekliğidir. Bu tür esneklikte çalışanlar işi yaparken önceden belirlenmiş yöntemleri kullanmanın yanında başka yöntemleri de kullanarak işi yapabilmektedir. Bunun sağlanması çalışanlara karar verebilme özgürlüğünün verilmesine bağlıdır.¹⁶⁴

2.7. Personel Güçlendirme Aktörleri

Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve istenilen sonuçları yaratması örgütün sahip olduğu birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörler içerisinde en önemli olanlar örgütün sahip olduğu yapı, işgören ve yönetici veya liderdir.¹⁶⁵ Bu unsurlardan birinin personel güçlendirmeyi desteklememesi personel güçlendirmenin amacına ulaşamaması anlamına gelir. Bu nedenle bu üç unsur personel güçlendirmenin uygulanabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için son derece büyük öneme sahiptirler.

2.7.1. Örgütsel Yapı

Personel güçlendirmenin en önemli faktörlerinden birisi olan örgütsel yapı personel güçlendirme uygulamalarında hayati bir rol oynar. Örgütsel yapı bütün kuruluşların temel kavramlarını oluşturur. Örgütsel yapının diğer örgütsel süreçler üzerindeki etkisi örgütsel yapının öneminin bir göstergesidir. Güçlendirme direkt olarak örgütsel yapıyla ilişkili bir kavramdır. Örneğin, demokratik bir yapıya sahip olan örgütlerde güçlendirmenin uygulanması esneklik, dinamizm, hareket özgürlüğü, uzmanlık, yetki vb. özelliklerinden ötürü daha kolaydır. Öte yandan, bürokratik ve geleneksel yapıları örgütler yüksek derecede formalleşme, karar vermede merkezileşme, iş bölümünün çok fazla olmasından kaynaklanan uzmanlaşmamış

¹⁶³ Mohammad Safari Kahreh, Heidar Ahmadi, "Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study", *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol.3, No.2, May 2011, s.30.

¹⁶⁴ Şenel, s.60.

¹⁶⁵ Şenel, s.26.

çalışanlar, çalışanların fikir ve inançlarının kısıtlanması, çalışanların sorumluluk almalarının kısıtlanması vb. özelliklerinden ötürü güçlendirmeyi uygulamaları zordur.¹⁶⁶ Gücü üst yönetimde toplayan aşırı merkezileşmiş örgütlerde orta ve alt kademedeki yöneticilere çok az güç ve otorite verilir. Merkezileşme yöneticilerin iş zenginleştirme ve yetki vermelerini sağlayacak fırsatları sınırlandırır. Resmi yapılı örgütler, iş performansına etki eden prosedür ve standart kurallar güçlendirmeyi engeller. Müşteri tercihinine göre özelleştirilmiş ürün ve hizmet üreten merkezi yapıda olmayan örgütler, çalışanlarına işlerini daha iyi yapabilmeleri için inisiyatif almalarına fırsatlar sunarlar.¹⁶⁷

Örgütlerin personel güçlendirmeyi örgütlerinde uygulayabilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Güçlendirilmiş personel ihtiyacı olan işletmelerin bazı özellikleri şunlardır.¹⁶⁸

- İnsanlar ne gerekiyorsa yapmak için birlikte çalışırlar,
- İnsanlar sorumlulukları, yetenekleri, otoriteyi ve kontrolü paylaşırlar,
- Yöneticinin gücü bulunduğu pozisyondan değil, diğer insanlar üzerindeki etki yeteneğinde gelir,
- Çalışanların kendi kendilerini kontrol edebilmeleri ve örgütün tamamına karşı sorumlu olmaları beklenir,
- Takım üyelerini canlandırmak, aralarında iletişim kurmak ve onlara güç vermek yöneticilerin temel hedefleridir.

2.7.2. İşgören

Örgütlerin faaliyetlerini başlatmalarında ve yürütmelerinde en önemli unsurlardan birisi işgörenlerdir. Örgütün amaçladığı hedeflere ulaşabilmesi işgörenlerin etkili bir şekilde yönetilmelerine bağlıdır. Personel güçlendirme örgütteki çalışanlarla direkt ilişkili bir kavramdır. Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi ve amacına ulaşabilmesi çalışanların güçlendirilmeyi istemelerine

¹⁶⁶ Abdolreza Miri, Hassan Rangriz, Esmail Sabzikaran, “The Relationship Between Organizational Structure and Employees’ Empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company”, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol.1, No.1, September 2011, s.57.

¹⁶⁷ Yukl, Becker, s.213.

¹⁶⁸ Yazdani, Yaghoubi, Giri, s.268-269.

bağlıdır. Çalışanların güçlendirilmeyi istemeleri kontrol merkezi, kıdem, eğitim ve etnik köken gibi birçok kişisel ve demografik özellikler tarafından etkilenir.¹⁶⁹ Çalışanlar genellikle yöneticilerin kendilerine güçlendirme uygulamaları ile güç kazandırmaları beklentisi içerisinde olurlar. Halbuki güçlendirme yöneticinin çalışanlara güç vermesi değil, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek gibi güçlerini kullanabilmeleri esasına dayanan bir yönetim sürecidir.¹⁷⁰ Çalışanların güçlendirilme isteklerinin yoğun olduğu örgütlerde yetki ve kararların sadece üst yönetime ait olması çalışan memnuniyetsizliğini de beraberinde getirir. Yaratıcılığa çok fazla gerek duyulmayan ve sürekli olarak rutin işlerin yürütüldüğü örgütlerde merkezi bir yönetim tarzının olması sorun teşkil etmeyebilir. Günümüz işletmelerinde çalışanlar kararların sadece üst yönetim tarafından alındığı bir örgüt yapısı yerine, kendilerine yetki ve sorumluluk verilen ve alınacak kararlara katılımları sağlanan bir yapıyı tercih etmektedirler. Bu beklentilerin sağlanması örgütün personel güçlendirme yaklaşımını uygulamasına bağlıdır. Yöneticilerin çalışanların güçlendirilme beklentilerini karşılamaları hem personele hem de örgüte büyük faydalar sağlayacaktır.¹⁷¹

2.7.3. Yönetici veya Lider

Liderlik çalışanları etkileme sürecidir. Liderler çalışanların tutumlarını, motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyen örgütsel iklimi yaratarak örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol oynarlar.¹⁷² Değişik türde liderlik tarzlarının personel güçlendirme üzerinde farklı etkileri vardır. Liderlik türlerinden birisi çalışanları destekleyici olabiliyorken aynı tür liderlik tarzı başka bir tür çalışan gurubu için bir engel olabilir. Güçlendirme her lidere örgütteki her kişiye ait bilgiyi, yeteneği, tecrübeyi ve motivasyonu kullanmasına yardımcı olur. Çalışanları

¹⁶⁹ Şenel, s.31-32.

¹⁷⁰ Hatice Sarıaltın, Aydın Yılmaz, "Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.18, Ağustos 2007, s.7.

¹⁷¹ Mahmut Akın, "Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri", *Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.29, 2010, s.222-223.

¹⁷² Linjuan Rita Men, *Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived*, School of Communication University of Miami, Unpublished Doctoral Thesis, 2010, s.3.

güçlendiren lider takım üyeleri üzerine ilave sorumluluk yükleyebilir. Güçlendirme yumuşak bir yönetim anlamına gelmez. Fakat insanlardan beklentileri artırsa bile, takım üyeleri güçlendirmeyi benimserler. Dönüşümsel liderlik güçlendirmeye ve bağlılığa öncülük eder. Bu tarz liderlik yaklaşımı güçlendirmeyi etkililik, daha az zorlama ve iş memnuniyetiyle ilişkili olduğunu savunur. Öte yandan, otokratik, bürokratik ve kötü müdahale eden liderlik tarzları personel güçlendirmeyi desteklemezler. Araştırmalara göre karar verme otokratik liderlik tarzının olduğu örgütlerde daha az yaratıcılığa sebep olmaktadır.¹⁷³

2.8. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık bütün örgütler için son derece önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın örgütün başarılı performansı üzerinde oldukça büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle örgüte bağlı çalışanlar örgütün amaç ve değerleriyle kendilerini özdeşleştirecek, örgüte ait olma konusunda daha güçlü bir arzuya sahip olacak ve daha güçlü örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye istekli olacaklardır.¹⁷⁴

Bağlılık kelime anlamı olarak TDK tarafından “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme” olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁵ Güncel çalışmalarda, örgütsel bağlılık kişi ve örgüt amaçları arasındaki örtüşmeyle ilişkilendirilmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bazı araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlar şöyledir.¹⁷⁶

- Miller ve Lee’ye göre (2001) örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmeleri ve örgüt adına çaba sarf etmeye istekli olmalarıdır.
- Levy’ye göre (2003) örgütsel bağlılık; bir kişinin örgüt ile özdeşleşme ve örgüte ait olma gücüdür.

¹⁷³ Krishna Murari, “Role Of Leadership Style and Employees Personal Characteristics on Employee Empowerment”, *A Journal of Asian Research Consortium*, Vol.1, No.2, October 2011, s.39-40.

¹⁷⁴ Ranya Nehmeh, “What is Organizational Commitment, Why Should Managers Want It in Their Workforce and is There Any Cost Effective Way To Secure It?”, *Swis Management Center University Work Paper*, Vol.5, 2009, s.2.

¹⁷⁵ [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=\(21.11.2012\)](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=(21.11.2012)).

¹⁷⁶ Theron, s.89-90.

- Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağlılığı; çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmasını daha az olası hale getiren çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ve çalışanların örgütte kalma mecburiyetleri olarak tanımlarlar.
- Becker, Randal ve Riegel (2007); örgütsel bağlılığı üç başlık altında tanımlarlar. Bunlar:
 - Belirli bir örgütün üyesi olarak kalmayı sürdürmek için güçlü bir arzu ve istektir.
 - Örgüt adına yüksek bir çaba ortaya koyma isteğidir.
 - Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve bunlara inanmadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, örgüte bağlılık; iş memnuniyeti, motivasyon ve performans gibi arzu edilen iş çıktılarıyla pozitif ilişkili; işe devamsızlık ve yüksek işgücü devir oranı gibi arzu edilmeyen çıktılarla ise negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkinin farkında olan işletmeler çalışanlarının bağlılıklarını artırmak için yoğun bir çaba içerisinde olurlar. Örgütün verimliliği ve etkinliğinin artırılmasında örgüte ait değer ve amaçları benimseyen çalışanların bağlılıklarının sağlanması işletmelere önemli bir avantaj sağlamaktadır.¹⁷⁷

2.9. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler farklı dönemlerde farklı sınıflandırmalara göre incelenmiştir. Bu sınıflandırmada ortak ele alınan başlıklar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir.¹⁷⁸

2.9.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler genel olarak yaş, medeni durum, cinsiyet ve eğitim durumu gibi faktörleri içerir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılık seviyesi kişisel faktörlere göre değişkenlik göstermektedir.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Sarıkamış, s.55.

¹⁷⁸ Nülüfer Şahin, *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Danışman: Prof. Dr. Öcal Usta), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s.78-79.

¹⁷⁹ Işıl Gökçe Topaloğlu, *İş görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Danışman: Prof.Dr. Burhan Çil), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s.68-69.

2.9.1.1. Yaş

Demografik özellikler ile örgüte olan bağlılık ilişkisini araştıran çalışmaların çoğu, kişilerin yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Kişinin örgütte geçirdiği süre arttıkça örgüte yapmış olduğu yatırımlar da artacağından kişi örgütte kalmayı isteyecektir. Ayrıca, yaşça büyük olan kişiler çalışmakta oldukları örgütten ayrılmaları durumunda yeni bir iş bulmalarının zor veya imkansız olduğunu düşündükleri için örgüte bağlı olurlar. Ceylan ve Bayram (2006) yaptıkları araştırmada bağlılık ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu, kişilerin yaşları ilerledikçe örgütteki yatırımlarının arttığı ve bu nedenle örgüte bağlılık hissettikleri sonucuna ulaşmışlardır.¹⁸⁰

Kırel (1999) yaptığı araştırmada yaş ile örgütsel bağlılığın aynı yönlü ilişki içerisinde olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, işin niteliğinden ötürü genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre işlerini daha fazla eğlenceli buldukları ve bu nedenle örgüte daha fazla bağlı oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, yeni işe başlayan gençlerin iş tecrübelerinin olmaması yeni iş bulma imkanlarını kısıtladığı için örgüte olan bağlılıklarının yaşlı çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür.¹⁸¹

2.9.1.2. Medeni Durum

Medeni durum örgütsel bağlılığın ölçülmesinde tutarlı bir belirleyicidir. Yapılan araştırmalara göre evli kişilerin evli olmayan kişilere göre örgütlerine daha fazla bağlı oldukları tespit edilmiştir. Evli kişiler daha fazla aile sorumluluğuna sahip oldukları, daha fazla istikrara ve güvenceye ihtiyaç duydukları, bu nedenle evli kişilerin evli olmayan mesai arkadaşlarına göre örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Bu araştırmalar ve açıklamalar ışığında medeni durumun örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu söylenebilir.¹⁸²

¹⁸⁰ Canan Ceylan, Nuran Bayram, “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1, 2006, s.113.

¹⁸¹ Çiğdem Kırel, “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi” *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.28, S.2, Kasım 1999, s.131.

¹⁸² Aamir Ali Chughtai, Sohail Zafar, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, *Applied H.R.M. Research*, Vol.11, No.1, 2006, s.43.

Durna ve Eren (2005) yaptıkları çalışmada medeni hal ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik elde ettikleri bulgulara göre evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlı oldukları tespit edilmiştir.¹⁸³ Özkaya, Kocakoç ve Kara (2006) çalışanların medeni hallerine göre örgüte olan bağlılıklarıyla ilgili bir farklılık olup olmadığıyla ilgili yaptıkları araştırma sonuçlarına göre evli olan çalışanların evli olmayanlara göre örgütü daha fazla benimsedikleri ve örgütte kalmayı daha fazla arzuladıkları tespit edilmiştir.¹⁸⁴ Yapılan araştırmalarla ortaya çıkan sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların medeni hallerinin örgütsel bağlılıklarını belirleyen önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

2.9.1.3. Cinsiyet

Cinsiyet farklılığı araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerden biri olarak ele alınmış ve üzerinde incelemeler yapılmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda erkeklerin kadınlardan daha fazla örgüte bağlı oldukları ortaya konmuştur. Bu farklılık kadınların erkeklere oranla ailelerine işlerinden daha fazla bağlı olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın taşınmaya, uzun saatler çalışmaya ve seyahat yapmaya isteklilik gibi ölçüm araçlarıyla yapılan bir başka araştırmaya göre ise erkeklerin kadınlara göre örgütlerine daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.¹⁸⁵ Peter, Arne ve Cynthia (1992) tarafından yapılan araştırmaya göre; iş özellikleri, kariyer değişkenleri ve aile bağları gibi unsurlar eş zamanlı kontrol altına alındığında, kadınların biraz daha fazla örgütsel bağlılık sergileme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur.¹⁸⁶ Camilleri (2002) tarafından yapılan araştırmada cinsiyetin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu, bayan çalışanların

¹⁸³ Ufuk Durna, Veysel Eren, “Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.6, C.2, 2005, 217.

¹⁸⁴ Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Kocakoç, Emre Kara, “Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki incelemeye yönelik bir alan çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.13, S.2, 2006, s.88.

¹⁸⁵ Wong Siew Lee, *The Relationship Between Job Characteristics and Job Satisfaction Toward Affective Commitment: The Case Of Engineers in Sepakat Setia Perunding Sdn Bhd.*, Degree of Online MBA, University Sains Malaysia, April 2010, s.17-18.

¹⁸⁶ Peter V. Marsden, Arne L. Kalleberg, Cynthia R. Cook, “Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles”, *GSS Topical Report*, No.23, 1992, s.1.

erkek çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.¹⁸⁷ Hoffmann, Ineson ve Stewart (2006) çalışanların örgüte olan bağlılıklarının cinsiyetlerine göre farklı olup olmadığıyla ilgili yaptıkları çalışma sonucunda erkek çalışanların bayan çalışanlara göre örgüte borçlu oldukları ve örgütten ayrılmanın ahlaki olmayacağı düşüncesiyle daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan, erkek ve bayan çalışanların örgütü benimseme, kendilerini örgüte ait hissetme ve başka bir örgütte çalışma düşünceleri arasında belirgin bir farklılık olmadığı görülmüştür.¹⁸⁸

2.9.1.4. Eğitim Durumu

Yapılan araştırmalara göre çalışanların eğitim seviyeleri örgüte olan bağlılıklarına etki eden bir husustur. Düşük eğitim seviyesine sahip olan kişiler yeni bir iş bulma konusunda sıkıntı yaşadıklarından mevcut çalışmakta oldukları örgüte eğitim seviyesi yüksek olanlara göre daha fazla bağlılık gösterirler.¹⁸⁹ Eğitim seviyesi yüksek olan kişiler eğitimleri için yaptıkları harcamaların ve verdikleri zamanın karşılığında iş hayatlarında daha fazla bir beklenti içerisinde olurlar. Bu kişiler iş hayatını sadece para kazanmak için bir araç olarak görmeyip aynı zamanda toplumsal statülerini gösteren bir araç olarak da görürler. Bu nedenle eğitim seviyesi yüksek olan kişiler ile eğitim seviyesi düşük olan kişilerin sahip oldukları imkanlara bakış açıları ve tatmin olma düzeyleri farklıdır. Yüksek eğitim seviyesine sahip olan kişiler yeni iş olanaklarına daha fazla sahip olduklarından mevcut örgütlerinde beklentilerinin karşılanamadığına inandıklarında örgütten kolayca ayrılabilirler.¹⁹⁰ Bu nedenle örgütler yapılacak iş konusunda yüksek eğitim seviyesinin gerekli olmadığı durumlarda aynı işi yapabilecek eğitim seviyesi düşük olan kişileri çalıştırma konusunda daha fazla istekli olurlar.

¹⁸⁷ Emanuel Camilleri, "Some Antecedents of Organisational Commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organisation", *Bank of Valletta Review*, No.25, Spring 2002, s.17.

¹⁸⁸ Barbara Hoffmann, Elizabeth M. Ineson, Morag I. Stewart, "Personality As An Indicator Of Organisational Commitment", *Paper presented at the EuroCHRIE Leeds*, 25 October 2007, s.5.

¹⁸⁹ Chughtai, Zafar, s.43.

¹⁹⁰ Banu Dolu, *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, (Danışman: Doç.Dr. İsmail Bekçi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, 2011, s.35-36.

2.9.2. Örgütsel Faktörler

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler birçok başlık altında incelenmiştir. Bu faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim anlayışı ve türü, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgüt kültürü, rol çatışması, çalışanların yetenek düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği, ödül ve cezalar, rol belirsizliği, işin zorluğu veya kolaylığı, alt kademe çalışanlar ile üst kademe yönetici ilişkileri, görevde yükselme ve kariyer olanakları, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, ücret adaleti ve denetim ilişkileri konularıyla ilişkilidir. Bu çalışmada bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler örgütün sahip olduğu örgüt kültürü; yönetim tarzı ve liderlik anlayışı; işin özelliği ve önemi; iş tatmini ve örgütsel adalet başlıkları altında ele alınacaktır.¹⁹¹ Bu unsurlar çalışanların bağlılıklarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilirler.

2.9.2.1. Örgüt Kültürü

Örgütsel çıktılar üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olan örgüt kültürü çalışanlar tarafından benimsendiğinde örgütsel bağlılıklarını güçlendirici bir etkiye sahiptir.¹⁹² Örgüt kültürüne ait normlar, semboller, değerler, inançlar ve temel varsayımlar örgütsel bağlılığı şekillendiren önemli unsurlardır. Kültürün elemanları örgütsel bağlılığın derecesi ile ilişkili olup, örgütsel bağlılığın yaratılmasında bir tür kontrol mekanizması işlevi görür. Zengin ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Örgütsel bağlılık, örgüt kültürüne ait amaç ve değerlerin çalışan tarafından güçlü bir inanışla kabul edilmesi ile başlar. Örgüt kültürü türlerine göre ölçülen bağlılık seviyeleri araştırmalarına göre çalışanlarını destekleyen ve yenilik odaklı örgütlerde yüksek seviyeli pozitif örgütsel bağlılık olduğu tespit edilmiştir.¹⁹³

¹⁹¹ Dolu, s.36.

¹⁹² Gülova, Demirsoy, s.61.

¹⁹³ Pornmit Kulkalyuenyong, *Analysis of Organizational Culture and Commitment to The Ministry of Public Health Under The Central Administration: A Comparative Study of Service Agents and Policy Agents*, (Supervisor: Prof. Dr. Taweesak Suthakavatin), School of Public Administration National Institute of Development Administration, Unpublished Doctoral Thesis, 2012, s.63.

2.9.2.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik Anlayışı

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir örgütsel faktör örgütün sahip olduğu yönetim tarzı ve liderlik anlayışıdır. Liderlik anlayışını şekillendiren yönetim anlayışı çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir.¹⁹⁴ Yapılan birçok araştırmada örgütsel bağlılık ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılığın yöneticiler tarafından yaratılan iş çevresinden etkilendiği tespit edilmiştir. Bu örgütsel çevre çalışanların yetenekleri ve motivasyonları ile birlikte performansı büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık liderin örgütteki kalitesini ve başarısını yansıtan bir olgudur. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda yön gösterici ve destekleyici liderlik tarzlarının çalışanların örgütlerine pozitif anlamda güçlü bir bağlılık hissetmelerine neden olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerinin anlayışlı ve düşünceli olduğuna inanan çalışanlar böyle olduğunu düşünmeyen çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler.¹⁹⁵

2.9.2.3. İşin Özelliği ve Önemi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktör işin özelliği ve önemidir. Çalışan için işin önemi; çalışanın örgüt içi ve örgüt dışı yaşamında hayatı üzerindeki etkisi olarak tanımlanabilir. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalara göre alt kademe çalışanların bağlılık seviyelerini etkileyen faktörler yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler iken, üst düzey çalışanların bağlılık seviyelerini işin özelliği ve önemi daha fazla etkilemektedir. Üst düzey çalışanlar için kararlara katılım, rol belirsizliği ve otonomi örgütsel bağlılıkları açısından büyük bir öneme sahiptir.¹⁹⁶

Çalışanlar için yaptıkları işlerin önemli olması örgütün çalışanın beklentilerini karşılama (ücret, terfi, yönetime katılım, çalışma arkadaşları ile

¹⁹⁴ Dolu, s.38.

¹⁹⁵ Norazlan Bin Hasbullah, *The Relationship Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment: A Study in The Co-Operative Societies in Peninsular Malaysia*, (Supervisor: Puan Sharmila Jayasingam), Graduate School of Business Faculty of Business and Accountancy University of Malaya, Unpublished Master Thesis, 2008, s.49-50.

¹⁹⁶ Muharrem Bülbül, *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, (Danışman: Doç.Dr. İsmail Bakan), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.32.

ilişkiler vs.) ile pozitif ilişkilidir. Çalışan ortaya koyduğu bireysel çabanın karşılığını tam olarak aldığına inandığında yaptığı iş kendisi için daha fazla anlamlı olacak böylece örgüte olan bağlılığı artacaktır. Çalışan için işin önemli olmasını sağlayan bir diğer unsur ise, işin özellikleri ile çalışanın beklentilerinin ve niteliklerinin bir biriyle örtüşmesidir.¹⁹⁷ Çalışanın kendi niteliklerine uygun bir işte çalışması ve yaptığı işle ilgili kendini geliştirebildiğine inanması işin önemini artırıcı etkide bulunabilir.

2.9.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı örgüt tarafından çalışanlarla ilgili alınan karar ve yürütülen uygulamaların çalışanlarca kabul görmesi ve çalışanların bir haksızlığın olmadığını algılamaları olarak tanımlanabilir. Örgüt içerisinde ücret dağılımının, ödüllerin, cezaların, terfilerin, iş bölümünün, görev ve yetki dağılımının nelere göre belirlendiğinin çalışanlara ifade edilişi ve çalışanların bunu algılayış biçimleri örgütsel adaletin belirleyicileridir.¹⁹⁸

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında örgütsel adalet son derece büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel adalet kavramı, literatürde dağıtımsal ve prosedürel adalet olarak iki başlık altında ele alınmıştır. Dağıtımsal adalet; ücret, ödül gibi örgütsel kaynakların adil bir şekilde dağıtımını içerir ve çalışanların bu kaynakların kendileri ile aynı statüdeki diğer çalışanlara adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili algıladıkları adalet duygusudur. Kişiler aynı özellikte olan kişilerle veya aynı görevi yerine getirdiği başka kişilerden daha düşük ücret veya imkanlara sahip olduklarında örgüte olan bağlılıkları zayıflar.¹⁹⁹ Prosedürel adalet ise, dağıtımsal adaletteki örgütsel kaynakların dağıtımının neye göre yapıldığını ve bu kararların alınış şeklini ortaya koyar.²⁰⁰ Böylece çalışan dağıtım sisteminin uygulanması sırasında adil olmayan bir paylaşımın yapıp yapılmadığını ve

¹⁹⁷ Cemile Açıkalın, “İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.31, Aralık 2011, s.238-239.

¹⁹⁸ Leyla İçerli, *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, s.69.

¹⁹⁹ Bülbül, s.43.

²⁰⁰ Kemal Poyraz, Hakan Kara, Seydi Ahmet Çetin, “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.9, 2009, s.77.

kaynakların dağıtımının neye göre yapıldığının bilincinde olarak daha mantıklı tepkiler ortaya koyabilir.

2.9.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen diğer bir unsur örgüt dışı faktörler başlığı altında ele alınabilir. Çalışanın yeni iş bulma imkanı, yaptığı işteki profesyonellik seviyesi, çalıştığı sektörün durumu, ülkede yaşanan ekonomik değişim gibi faktörler çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyebilmektedir. Bu saydığımız faktörler içerisinde en fazla etkili olan faktörün çalışanın yeni iş bulma imkanı olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bu faktör yukarıda bahsedilen faktörlerle birebir yakından ilişkilidir. Çalışanın yeni bir iş bulma imkanı ne kadar az ise çalıştığı örgüte olan bağlılığı da o oranda yüksek olacaktır.²⁰¹ Alternatif iş imkanları kişinin sahip olduğu özelliklerle ilişkili bir kavramdır. Kişinin iyi bir eğitime sahip olması, yaptığı işteki profesyonelliği alternatif iş imkanları ile doğru orantılıdır. Yüksek eğitime sahip kişiler veya yaptığı işte başarılı olan kişiler çalışmakta oldukları şirketten beklentilerine karşılık aldıklarına inanmaları durumunda örgüte bağlı olurlar. Hatta alternatif iş imkanlarına sahip olmayıp örgütte mecburen çalışmakta olan çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlı olurlar.²⁰² Örgüt dışı faktörler örgütün etki edemediği unsurlar olduğundan örgütler örgüt içi faaliyetleri ile örgüt dışı unsurların olumsuz etkilerini en aza indirebilirler.

2.10. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bütün tanımlar örgütsel bağlılığı tutumsal veya davranışsal açıdan ifade etmektedirler. Yani çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme isteklerini ortaya koyan tavırları ya tutumsal ya da davranışsal kavramlarla açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu iki ana başlık altında sınıflandırılmasının nedeni örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologların örgütsel bağlılığı kendi alanlarıyla ilgili olarak açıklamalarından kaynaklanmaktadır.

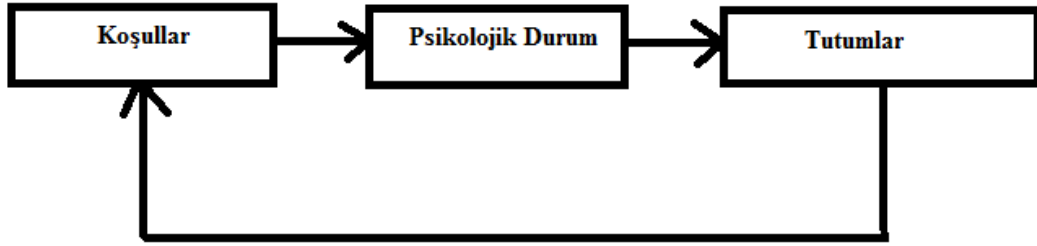
²⁰¹ Dolu, s.46-47.

²⁰² Burç Altınbaş, *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, (Danışman: Doç. Dr. Şule Çerik), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s.17.

Tutumsal bağlılık kavramı örgütsel davranışçılarının üzerinde durduğu konu iken davranışsal bağlılık sosyal psikologlar tarafından incelenmiş ve ortaya konmuştur.²⁰³

2.10.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık boyutunda yapılan çalışmalara göre, örgüte güçlü bir bağlılık daha düşük devamsızlık, daha düşük iş gücü devir oranı ve daha yüksek bir verimlilik sağlar. Örgütsel bağlılık tutumsal açıdan, Etzioni tarafından ahlaki bağlılık, hesabi veya çıkar dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık; Kanter tarafından devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı; O'Reilly ve Chatman tarafından uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı; Allen ve Meyer tarafından ise duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılarak incelenmiştir.²⁰⁴



Şekil 2.2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

(Kaynak: Meyer, Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, Vol.1, No.1, 1991, s.63)

2.10.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni'nin modeli personel güçlendirmeyi üç başlık altında incelemektedir. Bunlar; ahlaki bağlılık, hesabi veya çıkar dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılıktır.

²⁰³ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.29, Temmuz-Aralık 2007, s.40.

²⁰⁴ Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 11, S.19, Haziran 2008, s.77.

Ahlaki bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmesi ve bunlarla özdeşleşmeleriyle nitelendirilen bir tür örgütsel özdeşleşmedir.²⁰⁵ Örgüte karşı bu tür bir bağlılığı olan kişi yaptığı işin ve örgütün amaçlarının önemli olduğunu hisseder ve işini kendisine değer verildiğinden ötürü yerine getirir. Kişinin örgüte olan bağlılığı ödül gibi faktörlerdeki değişimlerden etkilenmez.²⁰⁶

Çıkara dayalı bağlılık ise, çalışanların örgütte yaptıkları işler sonucunda örgüte yaptıkları katkıdan ötürü hak ettikleri ödül ve faydaları elde etmek için örgüte bağlanmalarını ifade eder.²⁰⁷ Çalışanın bu tür bir bağlılık göstermesi için örgüte yapmış olduğu katkının karşılığını aldığına inanması gerekir.²⁰⁸

Bir diğer bağlılık yaklaşımı olan **zorunlu bağlılıkta** ise, birey örgüte karşı bir bağlılık hissetmez ve örgüte karşı olumsuz bir tavır ve düşünce içerisinde olur. Örgüte herhangi bir bağlılık duymaz fakat örgüte üyeliğini sürdürür. Bir yandan örgütün taleplerini yerine getirmede düşük yoğunlukta istek duymayla şekillenen negatif bir örgütsel bağlılık var iken, diğer yandan başka iş bulma alternatiflerinin olmamasından ötürü örgüte mecburi bağlılık vardır.²⁰⁹

2.10.1.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter örgütsel bağlılığı sosyal aktörlerin kendi istekleriyle enerji ve sadakatlerini sosyal sisteme göstermeleri olarak tanımlamaktadır.²¹⁰ Kanter örgütsel bağlılığı; devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak üç ana başlık altında incelemiştir.

²⁰⁵ Nomakhuze Mguqulwa, *The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance in an Agricultural Company*, (Supervisor: Prof.Dr. A. M. Viviers), University of South Africa, Unpublished Master Thesis, October 2008, s.27.

²⁰⁶ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.2, S.1, 2002, s.41.

²⁰⁷ Ünal Sığrı, “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer vee Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, S.2, 2007, s.263.

²⁰⁸ Gülova, Demirsoy, s.58.

²⁰⁹ Dolu, s.50.

²¹⁰ Jai Prakash Sharma, Naval Bajpai, “Organizational Commitment and its Impact on Job Satisfaction of Employees: A Comparative Study in Public and Private Sector in India”, *Euro Journals*, Vol.9, 2010, s.9.

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütte çalışmış olduğu süre içerisinde elde ettiği haklardan vazgeçmesinin yeni bir iş bulup çalışmaya başlamasından daha maliyetli olacağı düşüncesiyle örgüte bağlı olmasını ifade eder.²¹¹

Kenetlenme bağlılığı ise, çalışanın örgüt içerisindeki gruba veya grup içerisindeki ilişkilere olan bağlılığını ifade eder. Kişiyi tatmin eden durum, grup içerisindeki herkes ile iyi ilişkiler içerisinde olması ve bu grup ile kendini özdeşleşmiş hissetmesidir. Kişide mevcut olan bu tatmin hissi kişiyi örgütüne bağlayacaktır. Örgütün bu tür bir bağlanma hissi yaratabilmesi sahip olduğu simge, sembol ve törenler vasıtasıyla sağlanır.²¹²

Kanter tarafından yapılan sınıflandırmaya göre bir diğer bağlılık türü olan **kontrol bağlılığı**, çalışanın örgütün normlarına bağlı olarak ortaya koyduğu bağlılık türüdür. Çalışanın kişisel davranışları örgütün istediği yönde şekillenir.²¹³ Kişisel davranışların örgütün istediği yönde şekillenmesi için örgütün belirlediği kuralların, normların çalışan tarafından örgüte ait amaç ve değerlerin korunmasına yönelik olarak belirlendiği bilincinin çalışan tarafından algılanmış ve kabul edilmiş olması gerekir.²¹⁴

2.10.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele almışlardır. **Uyum bağlılığı**, çalışanın örgütün önceden belirlemiş olduğu ödül ve caza gerektiren durumlara göre hareket etmesi anlamına gelir. Çalışanın uyum bağlılığı göstermesi belirlenen ödülü elde etmek veya verilebilecek cezadan kaçınmak için örgüte ait değer ve normlara göre hareket etmesine neden olur. Bu tür bağlılığın derecesi ödüllerin çekiciliğine veya cezaların iticiliğine bağlı olarak değişmektedir.²¹⁵

Bir diğer bağlılık boyutu olan **özdeşleşme bağlılığı**, çalışanın örgüt tarafından beklentilerinin karşılandığını kabul etmesi ile ortaya çıkar. Bu tür bir bağlılık gösteren çalışan örgütün üyesi olmaktan gurur duyar ve örgüt ile olan ilişkisini

²¹¹ Dolu, s.50-51.

²¹² Gül, Örgütsel Bağlılık, s.42.

²¹³ Sığı, s.263.

²¹⁴ Topaloğlu, s.63.

²¹⁵ Sığı, s.264.

devam ettirmek ister.²¹⁶ Bu tür bağıllıkta, örgüt çalışanın beklentilerine karşılık verdiği oranda çalışanın bağıllığını sağlayacaktır.

İçselleştirme bağıllığı ise, çalışanın kendine ait değerleri ile örgüte ve diğer çalışanlara ait değerlerin birbirleriyle uyumlu olduğuna inanması ve kabullenmesiyle ortaya çıkar. Çalışanın bu tür bir bağıllık göstermesi örgüt tarafından arzulanan bir durumdur.²¹⁷ Çalışanların örgüte karşı bu türden bir bağıllık hissetmeleri hem örgütün sahip olduğu değerlerle hem de örgütteki çalışanların sahip oldukları değerlerle yakından ilişkilidir. Bu nedenle örgütün çalışanlarını işe alırken benzer değerlere sahip çalışanlara öncelik vermesi bu tür bir bağıllığın oluşmasını kolaylaştırabilir.

2.10.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould tarafından yapılan sınıflandırma Etzioni'nin sınıflandırması temel alınarak oluşturulmuştur. Penley ve Gould, Etzioni'nin sınıflandırmasının kavramsal açıdan örgütsel bağıllığı tanımlayıcı olmasına rağmen anlamsal olarak karışık olduğunu savunmuşlardır. Etzioni tarafından ahlaki ve zorunlu bağıllık olarak yapılan sınıflandırmada bu kavramların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirlerine zıt kavramlar mı olduğunun net bir şekilde belirlenemediğini ileri sürmüşlerdir. Penley ve Gould Etzioni'nin sınıflandırmasından yola çıkarak örgütsel bağıllığı ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak üç grupta incelemişlerdir.²¹⁸

Ahlaki bağıllık; çalışanın örgütü benimsemesi ve örgüt amaçlarını kendi amaçları olarak görmesi sonucu oluşan bağıllık türüdür. Çalışanın bu tür bir bağıllık göstermesi beklenti ve isteklerinin örgüt tarafından karşılandığına inanması ile oluşur.

Çıkarıcı bağıllıkta ise; çalışan, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda örgüte yapmış olduğu katkının karşılığını aldığına inandığı sürece bu tür bir bağıllık gösterecektir. Yani, bu tür bir bağıllık karşılıklı alış verişe dayalı olarak devam

²¹⁶ Doğan, Kılıç, s.43.

²¹⁷ Gülova, Demirsoy, s.58.

²¹⁸ Dolu, s.52.

ettirilir. Çalışan örgütü belli amaçlara ulaşmak için bir tür araç olarak görür. Örgütün amaçlarına ulaşip ulaşmadığı konusunda çalışan bir sorumluluk hissetmez.²¹⁹

Yabancılaştırıcı bağlılık ise; çalışanın kendini örgütü ile özdeşleştirememesi ve mevcut çalışmakta olduğu örgütten başka alternatiflerinin olmadığı düşüncesi ile örgütsel üyeliğini devam ettirmesi olarak ifade edilir. Yabancılaştırıcı bağlılık ile çıkarıcı bağlılık birbirlerine benziyor olmasına rağmen çıkarıcı bağlılıkta çalışan emeğinin karşılığını alamadığı düşüncesine sahip olduğunda örgütten ayrılabilirken yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, çalışan istese bile örgütten ayrılma şansının olmadığına inanır.²²⁰

2.10.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer tutumsal bağlılığı çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin ortaya konmasında bireye ait davranışları psikolojik boyutta ele alarak açıklamışlardır. 1984 yılında yaptıkları çalışma ile çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi ve kendini örgüte ait hissetmesiyle ortaya çıkan duygusal bağlılık ve çalışanın örgütten ayrılması durumunda uğrayacağı zarardan ötürü örgüte karşı hissettiği devam bağlılığı olarak ikiye ayırmışlardır. 1990 yılında yaptıkları yeni çalışmayla bu bağlılık türlerine üçüncü bir bağlılık türü olan normatif bağlılığı eklemişlerdir. Bu bağlılık türü çalışanın örgütte kalmak için algıladığı zorunluluğu yansıtmaktadır.²²¹

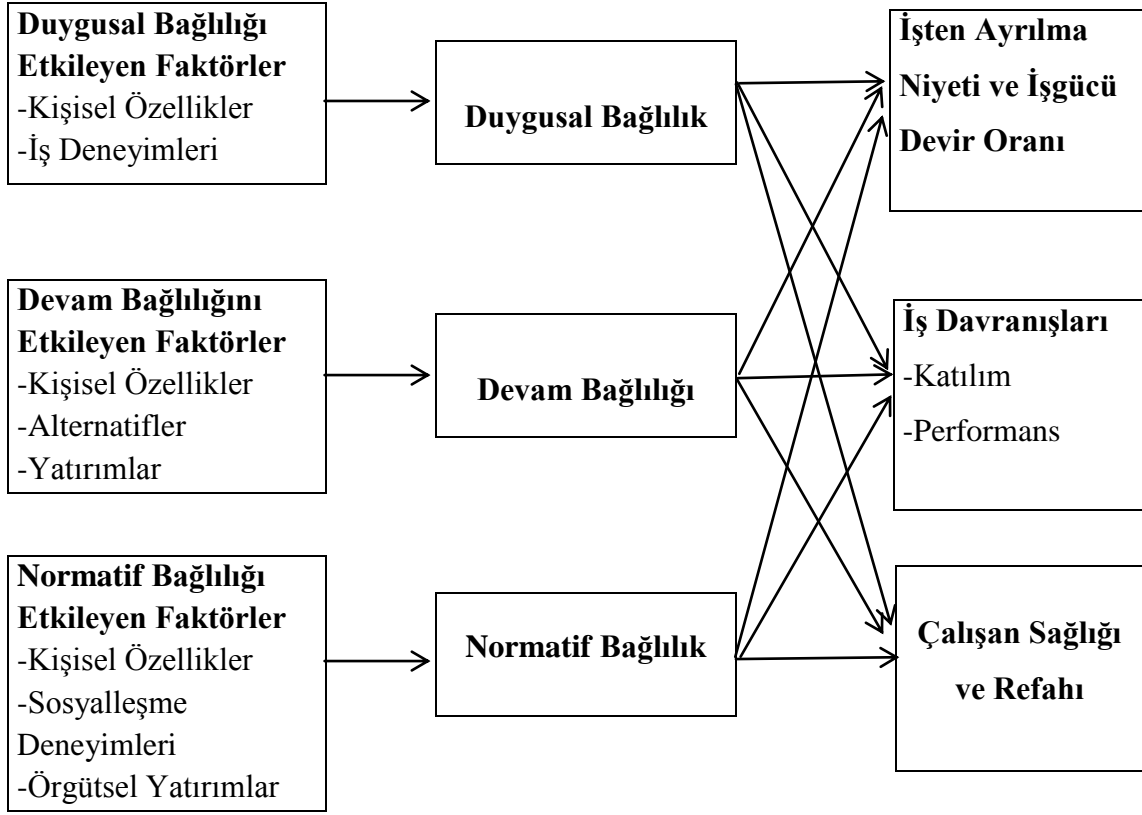
Aşağıdaki şekilde bu üç öge arasındaki bağlantının bir özeti gösterilmiştir. Şeklin sol tarafında bu üç öge ve bunları etkileyen faktörler belirtilmiştir. Sağ tarında ise bu bağlılık türlerinin sonuçları belirtilmiştir. Allen ve Meyer'in üç ögeli örgütsel bağlılık modeli örgütsel bağlılığı kapsamlı bir şekilde ele aldığı için örgütsel bağlılıkla ilgili olarak son yıllardaki en etkili çerçeveyi oluşturmuştur.²²²

²¹⁹ Gülova, Demirsoy, s.58.

²²⁰ Doğan, s.42.

²²¹ Dolu, s.53.

²²² John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 2002, s.21.



Şekil 2.3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

(Kaynak: John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, 2002, s.22)

2.10.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Kişinin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüt faaliyetlerine isteyerek katılımıyla karakterize edilen duygusal bağlılık, kişinin örgüte karşı hissettiği duygusal bir bağlıdır.²²³ Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt ve örgütün amaçlarıyla duygusal olarak özdeşleşmesi ve çalıştığı örgüte kendini daha yakın hissetmesi olarak tanımlanabilir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütte çalışmaya kendi istekleriyle devam ederler. Bu tür bağlılıkla örgüte bağlı çalışanlara

²²³ Mindy E. Bergman, “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, 2006, s.646.

sahip olan örgütler çalışanların bu bağlılıklarından ötürü onlara karşı sorumludurlar. Örneğin, örgütler bu çalışanların bağlılıklarını devam ettirmek için sektördeki ortalama ücretlerden daha yüksek ücretler verirler. Böylece çalışanlar örgütlerine duygusal bağ ve sadakat hissi gibi olumlu tutum ile karşılık verme eğilimleri içerisinde olurlar.²²⁴ Duygusal bağlılığın sağlanması için örgütün sahip olduğu ve örgüt kültürüyle şekillenen örgüt içerisindeki rol açıklığı, amaç açıklığı, yönetimin yeni fikirlere açık olması, güven duygusu, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler, geri bildirim, sürekli bilgi akışı, güçlendirme ve kararlara katılım gibi unsurlar önemlidir.²²⁵ Örgüt açısından çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmeleri her zaman arzu edilir ve bu tür bağlılığın oluşması için örgüt kültürüyle şekillenen yukarıdaki unsurlar örgüt içerisinde uygulanmaya çalışılır.

2.10.1.5.2. Devam Bağlılığı

Bu tür bağlılık gösteren çalışanlar mevcut çalışmakta oldukları örgütten ayrılmalarının kendileri için çok maliyetli olacağı düşüncesiyle örgütlerine bağlılık hissederler. Mevcut iş alternatiflerinin azlığı yeni iş bulma endişesine neden olduğu için çalışan istese bile örgütten ayrılması zor olacaktır. Örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla geliştirilen arkadaşlık ilişkileri, emeklilik hakları, kıdem, kariyer, uzun yıllar içerisinde elde edilen özel yetenekler ve statü gibi sahip olunan tüm faydaların örgütten ayrılma ile kaybedileceği düşüncesi çalışanın örgüte bağlanmasına neden olur.²²⁶ Yatırımlar ve mevcut iş alternatiflerinin azlığından ötürü ortaya çıkan devamlılık bağlılığı örgütsel sonuçlarla ilişkili değildir. Kişi örgüt ile olan ilişkisinden kişisel fayda elde ettiği sürece örgütten ayrılmaz ve devamlılık bağlılığı gösterir.²²⁷ Daha fazla fayda elde edebileceği başka bir iş bulduğunda ise örgütteki üyeliğini sonlandırır.

²²⁴ Fitnat Nazlı Saygan, "Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion", *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol.3, No.2, 2011, s.220.

²²⁵ Şahin, s.90.

²²⁶ Demiral, s.96-97

²²⁷ Ceylan, Bayram, s.106.

2.10.1.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık; çalışanların sadakat, görev anlayışı ve ahlaki zorunluluk gibi his ve düşüncelerle örgütte kalmayı arzulamalarıdır. Kişinin sahip olduğu kültür ve iş ahlakı anlayışı örgütteki üyeliğini devam ettirmesi gerektiği hissini verir. Normatif bağlılık duygusal ve devam bağlılığından farklı olarak örgütün amaç veya misyonu ile ilişkilendirilecek bir ihtiyacı yansıtmaz ve örgüt ile kişi arasındaki ilişkide belirgin bir dışsal alışveriş yoktur. Çalışan örgütün kendisi için yapmış olduğu harcamalardan ötürü (işe alım öncesi veya sonrası verilen eğitim, bireysel gelişimle ilgili ödemeler vb.) kendini örgüte karşı borçlu hisseder. Çalışanın kendini örgütte kalma konusunda borçlu hissetmesi ve örgütsel üyeliğini devam ettirme zorunluluğu olduğuna inanması kendisini normatif olarak örgüte bağlar.²²⁸

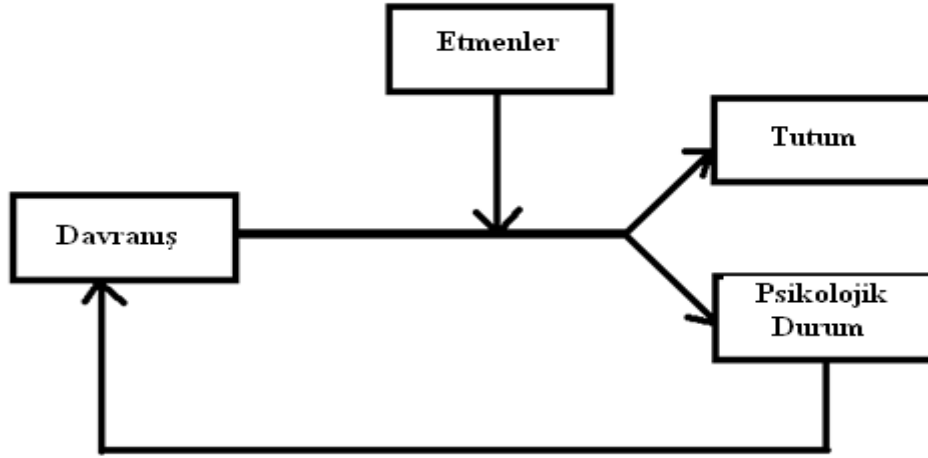
2.10.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Sosyal psikologlar tarafından ortaya konan davranışsal bağlılık yaklaşımı kişinin geçmiş yaşamında ortaya koyduğu davranışlarından ötürü örgütte kalma süreci ile ilgilidir. Bu tür bağlılık kişinin davranışlarını anlamlandıran kendi kişisel tecrübeleri ile şekillenir. Daha sonra bu davranışlar sürekli tekrarlanarak kişinin böyle davranmasını haklı çıkaran tutumlar gelişir. Böylece, oluşan bu tutumlar sayesinde kişinin bu davranışları göstermesi devamlı hale gelir. Burada örgüte bağlılık kişinin örgütten ayrılmayı düşünmemesi ve devamsızlık yapmaması tarzı davranışları ile ortaya koyulur.²²⁹ Davranışsal bağlılık yaklaşımı aşağıdaki şekilde kısaca özetlenmiştir.²³⁰

²²⁸ Doğan ve Kılıç, s.47.

²²⁹ Gül, Örgütsel Bağlılık..., s.47-48.

²³⁰ Meyer J. P., Allen N. J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, Vol.1, No.1, 1991, s.63.



Şekil 2.4: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

(Kaynak: Meyer, Allen, s.63)

2.10.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasıyla ilgili ilk düşünce Howard Becker tarafından ortaya konan Yan Bahis (side-bet) teorisidir. Bu yaklaşım, kişilerin örgütleriyle olan ilişkilerini ortaya koyan perspektiften örgütsel bağlılık çerçevesini oluşturan ilk yaklaşımlardan birisidir. Bu teoriye göre, çalışan ve örgüt arasındaki ilişki karşılıklı ekonomik değiş-tokuş sözleşmesine dayanmaktadır. Örgüte bağlı çalışanların örgütte kalmaları için elde ettikleri yan bahis yatırımlarından ötürü örgüte bağlıdırlar. Bir kişi eğer örgütten ayrılırsa yan bahis yatırımlarını talep etmesi oldukça zor olacaktır. Yan Bahis terimi, kişi tarafından oluşturulan değerlerin birikimini ifade etmektedir.²³¹ Diğer bir ifade ile kişi sahip olduğu değerleri örgüt için ortaya koyarak, bir tür bahse girme ile örgütüne yatırım yapar. Zaman içerisinde kişinin yatırımlarının artması kişinin örgütünden ayrılıp alternatif iş bulmasını zorlaştırır.²³² Kişinin örgüte bağlı olması, örgütte kalmasıyla elde ettiği faydaların örgütten ayrılması ile elde edeceği faydalardan daha yüksek olması, diğer bir ifade ile örgütten ayrılmasının daha maliyetli olmasından kaynaklanmaktadır.²³³ Becker

²³¹ Zheng Weibo, Sharan Kaur, Wei Jun, "New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960 - 2009)", *African Journal of Business Management*, Vol.4, No.1, January 2010, s.12-13.

²³² Hasan Gül, "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.10, S.1, 2003, s.78.

²³³ Mguqulwa, s.23.

örgütsel bağlılıkla ilgili olarak ortaya koyduğu yan bahis yaklaşımını iki boyutta ele almıştır. Bunlardan birincisi, bağlılığın merkezine göre şekillenen bağlılık türüdür. Bu tür bağlılık, bireyin bağlılığının bir bireye, gruba veya örgüte olmasını ifade eder. İkincisi ise, bağlılığın kaynağına göre şekillenen bağlılık türüdür. Bu tür bağlılık ise, kişinin örgüt için ortaya koyduklarıyla orantılı olarak bağlılığının derecesini belirleyen faktörlerin kişi için önemine bağlıdır.²³⁴

2.10.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'te Becker'in savunduğu düşünce doğrultusunda örgütsel bağlılığın bireyin davranışlarıyla şekillendiğini, fakat farklı olarak süreklilik arz eden davranışların bireyin tutum ve inançları doğrultusunda tutarlı veya tutarsız davranışlar olarak ortaya çıktığını savunur. Bireyin örgütle ilgili sahip olduğu algı örgüte karşı olumlu ya da olumsuz tutumlar benimsemesine neden olur. Sahip olunan bu tutumlar bireyin davranışını belirler ve bu davranışları sürekli tekrarlamasına neden olur. Salancik bireyin davranışları ile tutumlarının uyumlu olması gerektiğini, aksi takdirde davranışları ile tutumlarının farklılık göstereceğini ve bu durumun bireyde strese neden olacağını savunmuştur.²³⁵ Kişinin sahip olduğu davranışlar ve bu davranışlar sonucunda şekillenen tutumların uyumlu olması örgütsel bağlılığı ortaya çıkarır.²³⁶

2.11. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın birçok faktöre bağlı olarak olumlu ya da olumsuz sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel bağlılığın olmaması düşük performans, işten ayrılma, işe devamsızlık, iş tatminsizliği ve örgütsel başarısızlık gibi olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.²³⁷ Yapılan çalışmalar, örgüte bağlı olan kişilerin işyerlerinde daha mutlu oldukları, işleri için daha fazla zaman harcadıkları ve çalıştıkları örgütten daha az ayrılma davranışları gösterdiklerini ortaya koymuştur. Çalışanın örgütüne bağlılığı; üretkenliğini arttırıcı, çalışanın elde

²³⁴ Bülbül, s.12-13.

²³⁵ Gülova, Demirsoy, s.59.

²³⁶ Demiral, s.101.

²³⁷ Doğan, Kılıç, s.52.

tutulma olasılığını güçlendirici ve yaptığı işlere katılımını tutarlı hale getirici bir etkiye sahiptir.²³⁸ Çalışanların örgütsel bağlılıkları örgütler tarafından arzu edilen bir durumdur fakat bunun için örgütün çalışanlara aynı sektörde faaliyet göstermekte olan diğer firmalara göre daha iyi imkanlar sunması gerekir (daha yüksek ücret, daha iyi çalışma koşulları gibi).

2.11.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans kavramı, çalışanın örgütün amaçlarına katkıda bulunan davranışları olarak tanımlanmaktadır. Ölçülebilmesi zor bir süreç olan performans değişik yöntemlerle ölçülebilir. Bunlar çalışanın kendini algıladığı değerlendirme, yöneticilerin değerlendirmeleri, çalışma arkadaşlarının değerlendirmeleri veya nesnel ölçümler kullanılarak yapılan değerlendirmelerdir.²³⁹

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda ortaya çıkan bulguların bir kısmında örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışmaların diğer bir kısmında ise zayıf, negatif veya önemsiz bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda, örgütüne bağlı çalışanların daha yüksek hedefleri olduğu, örgütte kalmaya istekli oldukları ve görevlerini yerine getirmek için yoğun bir şekilde çaba harcadıkları gözlemlenmiştir.²⁴⁰

Dost, Ahmed, Shafi, ve Shaheen (2011) tarafından yapılan araştırmada çalışan performansının örgütsel bağlılığın artırılması ile geliştirilebileceğini, örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde oldukça güçlü bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.²⁴¹ Mguqulwa (2008) duygusal bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yapmış olduğu çalışmanın sonucuna göre duygusal bağlılık ile iş performansı arasında belirgin bir ilişki olmadığı, sadece zayıf

²³⁸ Jian Wu, Anita M. M. Liu, "A study on the relationship between organizational commitment and task performance in Chinese construction firms", *In: Boyd, D (Ed) Procs 22nd Annual ARCOM Conference*, Birmingham, UK, Association of Researchers in Construction Management, 2006, s.210.

²³⁹ Wu, Liu, s.208.

²⁴⁰ M. Khyzer Bin Dost, Zulfiqar Ahmed, Noman Shafi, Wasim Abbas Shaheen, "Impact of Employee Commitment on Organizational Performance", *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol.1, No.3, October 2011, s.88.

²⁴¹ Dost, Ahmed, Shafi, Shaheen, s.88-97.

bir pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.²⁴² Shore ve Martin (1989) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmaya ve elde edilen sonuçlara göre yüksek bağlılığa sahip olan çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri belirlenmiştir.²⁴³

2.11.2. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı

İşgücü devir oranı kavramı, bir örgütte çalışanların örgütten ayrılma ve örgüte katılma hareketleri olarak ifade edilebilir. Her örgüt bu oranın düşük olmasını ister. Fakat özellikle yılın belli dönemlerinde iş yükünün yoğun olduğu işletmelerde bu oran yüksek çıkabilmektedir. İşgücü devir hızının yüksek olması işletmeler için oldukça fazla maliyetli olmaktadır. Ayrılan personel yerine alınan yeni personel için işe alım duyuruları, değerlendirmeleri ve eğitim için yapılan harcamalar işletmelere ilave maliyet yaratır.²⁴⁴

Yüksek bağlılık ve düşük işgücü devir oranı örgütler tarafından arzulanan bir durum olduğu için araştırılmaya değer bir konudur. Yapılan araştırmalara göre, örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında belirgin bir ilişki vardır. Örneğin, Gellatly (1995) tarafından yapılan bir araştırmaya göre örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.²⁴⁵ Beem (2007) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve devam boyutunda ele alarak, duygusal bağlılık ile işgücü devir oranının negatif ilişkili olduğunu, diğer bir ifade ile yüksek seviyede duygusal bağlılık gösteren çalışanın örgütten ayrılma oranının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Beem'in bu çalışmasında normatif ve devam bağlılığı ile işgücü devir oranı arasında ise bir ilişki bulunmamıştır.²⁴⁶ Yapılan araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların örgüte

²⁴² Mguqulwa, s.90.

²⁴³ Lynn McFarlane Shore, Harry J. Martin, "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", *Human Relations*, Vol.42, No.7, 1989, s.633.

²⁴⁴ Muharrem Tuna, "Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.18, S.1, Bahar 2007, s.45.

²⁴⁵ Nazim Ali, "Predictors of Organizational Commitment and Turnover Intention of Medical Representatives (An Empirical Evidence of Pakistani Companies)", *Journal of Managerial Sciences*, Vol.3, No.2, 2009, s.262,263,265.

²⁴⁶ Dirk Paul Van Beem, *The Relation Between Direct Participation, Organizational Commitment and Turnover*, (Supervisor: Prof. Dr. J.C. Looise), Industrial Engineering and Management, Unpublished Master Thesis, University of Twente, 2007, s.66.

bağlı olmaları örgütten ayrılmaları konusunda isteksiz olmalarına ve örgüte olan üyeliklerini devam ettirme konusunda ise istekli olmalarına neden olacağından örgütsel bağlılığın işgücü devir oranını azaltan bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

2.11.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık

Çalışanların örgüte karşı bağlılık hissetmemeleri veya düşük seviyede bağlılık hissetmeleri sonucunda ortaya çıkan olumsuz durumlardan birisi olan işe devamsızlık, çalışanın kendisini örgütten uzaklaştırmak için isteyerek veya istemeyerek başvurduğu bir yöntemdir. Çalışanın herhangi bir mazeret bildirmeden veya kabul edilebilir bir mazeret belirtmeden işe devamsızlık yapması örgütler için son derece ciddi problemlere yol açabilir. Çoğunlukla işinden memnun olmayan veya örgüte karşı zayıf bir bağlılık hisseden çalışanların mazeret belirtmeden veya geçerli bir mazeret belirtmeden işlerine devamsızlık yaptıkları²⁴⁷, diğer taraftan, işinden yüksek derecede memnuniyeti olan veya örgütüne karşı güçlü bir bağlılığa sahip çalışanların olumsuz davranışlar göstermemeye çalıştıkları ve örgütüne olan bağlılıklarını devam ettirdikleri tespit edilmiştir.²⁴⁸

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmaların çoğunda, örgütsel bağlılık ile işe devamsızlığın birbirleriyle ilişkili kavramlar oldukları tespit edilmiştir. Yüksek dereceli bağlılık gösteren çalışanlar yaptıkları işe daha fazla odaklandıkları için daha az işe devamsızlık gösterirler. Düşük bağlılık gösteren çalışanlar yüksek bağlılık gösteren çalışanlara göre daha fazla işe devamsızlık yaparlar. İşe devamsızlık her zaman bağlılıkla ilişkili olmayabilir. Yapılan bazı araştırmalarda, çalışanların demografik özelliklerine göre de işe devamsızlık oranlarının değişebildiği belirlenmiştir. Örneğin, genç olanlar yaşlılara göre, kıdemi az olanlar çok olanlara göre, evli olanlar bekarlara göre, bayan çalışanlar erkek çalışanlara göre, az eğitim

²⁴⁷ Faruk Şahin, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.4, S.1, 2011, s.25.

²⁴⁸ Abraham Sagie, “Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.52, 1998, s.156.

almış olanlar çok eğitim almış olanlara göre daha fazla devamsızlık yapabilmektedir.²⁴⁹

2.11.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti

İş memnuniyeti ilgili yapılan ilk sistematik çalışmalar 1930'lu yıllara dayanmaktadır. İş memnuniyeti genel tanımıyla çalışanın işinden beklentileri ile elde ettiklerini karşılaştırması sonucunda gösterdiği duygusal tepki olarak ifade edilebilir. Eğer çalışan işine karşı olumlu duygulara sahip ise çalışanın işinden memnun olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanın işinden memnun olması; daha az devamsızlık yapmasına, işini daha iyi yapmasına, daha yüksek performans göstermesine, yaptığı işe ve çalıştığı şirkete daha fazla bağlı olmasına neden olur.²⁵⁰

Çalışanın iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu tutum olarak ifade edilen iş memnuniyetinin üç boyutu vardır. Bunlar:²⁵¹

1. İş memnuniyeti, çalışanın işine karşı olumlu duygular hissetmesidir.
2. İş memnuniyeti ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığıyla ilişkilidir.
3. İş memnuniyeti; ücret, çalışma arkadaşları, yönetim anlayışı, işin niteliği, terfi imkanları vb. faktörlere göre şekillenir.

Birçok araştırmacı iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili farklı bulgular ortaya koymuşlardır. Örneğin, Curry, Wakefield, Price ve Mueller (1986) bu iki kavram arasında herhangi bir ilişki olmadığını, Azeem (2010) örgütsel bağlılık ile iş memnuniyeti arasında istatistiksel olarak pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiş, iş memnuniyeti arttıkça örgüte olan bağlılığın da aynı oranda bir artış göstereceği sonucuna ulaşmışlardır.²⁵²

²⁴⁹ Dolu, s.67.

²⁵⁰ Sirapirom Teeraprasert, Rapeepun Piriyakul, Napaporn Khantanapha, "Influencing Factors to Job Satisfaction and Organizational Commitment in Manufacturing Organization, Affect to Turnover Intention: A Context of Thai Fashion Industry", *The 2012 International Conference on Business and Management*, Phuket, Thailand, 6-7 September 2012, s.555.

²⁵¹ Konuk, s.61.

²⁵² Syed Mohammad Azeem, "Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees in the Sultanate of Oman", *Scientific Research PSYCH Journal*, Vol.1, 2010, s.296-297.

2.12. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Günümüzde örgütlerin artan yoğun rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve geliştirebilmeleri üretimin en önemli unsuru olan insan faktörüne verdikleri öneme göre şekillenmektedir. Yürütülen tüm faaliyetlerin istenen amaca ulaşması işini seven, elinden gelenin en iyisini yapmaya gönüllü çalışanlar sayesinde sağlanabilmektedir.²⁵³

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütün çalışandan beklentileriyle ilişkili bir kavramdır. Bazı örgütlerde çalışandan beklenen sadece kendisine söylenileni yapmasıdır. Yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı, kim tarafından yapılacağı gibi konular yönetim tarafından belirlenir. Bu tarz bir yönetim anlayışına sahip örgütlerde çalışanın örgüte karşı hissettiği bağlılık dışsal bağlılık olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile bu tür bağlılık ile çalışanın yaptığı işe bağlılık duyması hedeflenir.²⁵⁴ Diğer yandan, çalışanlarını kendi kararlarını almaları konusunda cesaretlendiren, işlerin nasıl yapılacağı konusunda çalışanların fikirlerini alan, çalışanların yeni fikir ve önerilerine açık olan, kısacası personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde çalışanlar yaptıkları işlere kendi istek ve motivasyonları ile katkıda bulunurlar. Böyle bir durumda çalışanların içsel bağlılıkları söz konusudur. İçsel bağlılık sağlandığında personel güçlendirme de hedefine daha kolay ulaşacak ve çalışanın hem işine hem de örgütüne bağlı olması sağlanacaktır.²⁵⁵

Örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma güçlendirilmiş çalışanların örgütlerine güçlendirilmemiş çalışanlara göre daha fazla bağlı oldukları yönünde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, çalışanların örgüt tarafından kendilerine uygun koşullar yaratıldığında, fırsatlar sağlandığında ve sorumluluk verildiğinde örgütlerine bağlı olmaya meyilli olabilecekleri sonucuna ulaşmışlardır. Örgütler için örgütsel bağlılık personel güçlendirmenin en önemli çıktısı olarak görülmektedir. Personel güçlendirme çalışanın işine ve/veya örgütüne daha fazla bağlı olmasını sağlar.²⁵⁶

²⁵³ Demiral, s.118.

²⁵⁴ Koç, s.48-49.

²⁵⁵ Doğan, Kılıç, s.48.

²⁵⁶ Theron, s.114-115.

Judith (2012) karar verme, bilgi paylaşımı ve güç paylaşımı gibi personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini ortaya koymaya yönelik yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılık ile çalışanlara yaptıkları işle ilgili karar vermeleri konusunda özerklik verilmesi arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Örgüte bağlı olan çalışanların işlerini yaparken ekstra çaba harcadıkları, kişisel amaçları ve örgütsel amaçlar arasında bir uyum olduğunu fark ettikleri, yetki kullanabilen çalışanların daha fazla sorumluluk hissettikleri ve örgüte karşı daha fazla olumlu tutum sergiledikleri belirlenmiştir. Bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili bulgulara göre ise, ankete katılanların büyük çoğunluğu örgütlerine olan bağlılıklarının en önemli sebebinin bilgi paylaşımı olduğunu belirtmişlerdir. Güvenin bilgi paylaşımından, bağlılığın ise güvenin varlığından ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer karşılaştırma ise güç paylaşımı ve örgütsel bağlılık karşılaştırmasıdır. Yapılan araştırmada katılımcıların büyük çoğunluğunun güç paylaşımından memnun oldukları ve bu durumun örgüte olan bağlılıklarının nedeni olduğunu belirtmişlerdir.²⁵⁷

Liu, Fellows ve Chiu (2006) personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlı yaptıkları çalışmada, personel güçlendirme algısının artması durumunda örgütsel bağlılığın da aynı doğrultuda arttığı ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılık duygusal ve devam bağlılığı olarak iki boyutta ele alınmış ve bu iki boyuttan duygusal bağlılığın güçlendirme ile önemli derecede ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.²⁵⁸ Kim, Lee, Murrmann ve George (2011) güçlendirmenin çalışanın örgütsel bağlılığı üzerindeki motivasyonel etkilerini araştıran çalışmalarında, güçlendirilmiş çalışanların örgütlerine bağlı oldukları ve yönetime güvendikleri ortaya konmuştur.²⁵⁹ Çelebi (2009), örgütsel bağlılığın sağlanmasında bir araç olarak personel güçlendirme adlı çalışmasında örgütsel bağlılığı Allen ve Meyer'in duygusal, normatif ve devam bağlılığı sınıflandırmasına

²⁵⁷ Judith, s.10336.

²⁵⁸ Anita M. M. Liu, Richard Fellow, W. M. Chiu, Work Empowerment As An Antecedent To Organizational Commitment in the Hong Kong Quantity Surveying Profession, *Surveying and Built Environment*, Vol.17, No.2, December 2006, s.70.

²⁵⁹ BeomCheol (Peter) Kim, Gyumin Lee, Suzanne K. Murrmann, Thomas R. George, "Motivational Effects of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.53, No.1, December 2011, s.16.

göre ele almıştır. Çalışma sonucunda personel güçlendirmenin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde çok güçlü bir etkisinin olduğu, fakat devam bağlılığı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.²⁶⁰ Koç (2008) personel güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama adlı çalışmasında personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, bu ilişkinin pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili değerlendirmeleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları da aynı yönde artmaktadır sonucuna ulaşmıştır.²⁶¹ Yapılan araştırmalar ile ortaya çıkan sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların bağlılıklarını şekillendiren önemli bir unsur olduğu söylenebilir.

2.13. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Araştırmacılar örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın birbirleriyle yakından ilişkili kavramlar olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel bağlılık örgütün amaç ve değerlerini güçlü bir şekilde kabullenme ile başlar. Normlar, semboller, değerler ve temel varsayımlar örgütsel bağlılığı şekillendiren unsurlardır. Kültür ayrıca, örgütsel bağlılık yaratmak için bir kontrol mekanizması olarak görülmektedir. Güçlü ve zengin kültürlere sahip örgütler örgüte daha fazla bağlı çalışanlara sahip olurlar.²⁶²

Örgüt kültürü, örgütteki politika ve uygulamalara yön veren değer ve inançlar yoluyla örgütsel bağlılığı direkt ya da dolaylı olarak etkiler. Bu etki örgüt çalışanlarının örgütün değer ve inançlarını kendi değer ve inançlarıyla uyumlu olduğunu anladıkları zaman gerçekleşir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki bu teorik bağlantı örgütsel bağlılığın örgüt kültürünün bir çıktısı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların örgüte bağlı olabilmeleri için öncelikli olarak çalışanların örgüt kültürüne ait olan elemanları benimsemiş olmaları gerekmektedir. Örgüt içerisindeki birbirinden farklı düşünce ve inanca sahip bireyler örgüt kültürü

²⁶⁰ Muhammet Ali Çelebi, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ercan Oktay), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s.205,207,209.

²⁶¹ Koç, s.59.

²⁶² Kulkalyuenyong, s.63.

sayesinde aynı amaç ve hedef için birbirlerine kenetlenmektedirler. Çalışanlar arasında ortaya çıkan ortak değer ve inançlar sayesinde örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır.²⁶³

Çalışanların örgüte bağlanmaları örgütün sahip olduğu kültürün gücüne de bağlıdır. Örgüt sahip olduğu değerleri örgüt çalışanları ile açık bir şekilde paylaşabiliyorsa sahip olduğu kültürün güçlü bir kültür olduğunu söyleyebiliriz. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde örgütün amaç, hedef ve değerleri çalışanlarla açık bir şekilde paylaşıldığı için çalışanlar örgütün neye hizmet ettiği, amacının ne olduğu gibi konularla ilgili fikirleri olduğundan örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde olacaktır.²⁶⁴

Demir ve Öztürk (2011) tarafından yapılan çalışma ile örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir ifade ile örgütün sahip olduğu kültür ne kadar güçlü ve zenginse örgüte olan bağlılık da o oranda yüksek olmaktadır. Örgütler çalışanlarını karar alma sürecine dahil ederek, onlara önemli olduklarını hissettirerek, örgüt içi iletişimi esnek ve samimi bir şekilde kurarak çalışanlarını kendine bağlı hale getirecektir.²⁶⁵ Erkmen ve Bozkurt (2011) tarafından örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma ile örgüt kültürünün özellikle duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu, örgütsel bağlılığın sağlanmasıyla çalışanların örgüt kültürünü ve değerlerini daha kolay benimseyebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.²⁶⁶ Torun (2012) tarafından örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmada, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu, çalışanlarına yaptıkları işlerde inisiyatif kullanmalarını sağlayan, onları destekleyerek yeniliklere ve değişimlere açık olan örgütlerde çalışan bağlılığının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.²⁶⁷ Lok ve Crawford (1999) yaptıkları çalışmada, destekleyici ve yenilikçi kültür ile örgütsel bağlılığın pozitif

²⁶³ Gülova, Demirsoy, s.61.

²⁶⁴ Torun, s.31,63.

²⁶⁵ Demir, Öztürk, s.36-37.

²⁶⁶ Turhan Erkmen, Serdar Bozkurt, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.31, S.2, 2011, s.220.

²⁶⁷ Torun, s.62.

ilişkili olduğu, diğer taraftan bürokratik kültürün örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.²⁶⁸ Çalışma ortamının bürokratik yapıda olması çalışanın bağlılığını ne artırır nede başka bir yöne çevirir. Yenilik odaklı kültürler pozitif örgütsel bağlılık ile ilişkili olabilirler. Ayrıca, destekleyici bir iş ortamında çalışan kişilerin örgütsel bağlılıkları çok daha fazla yüksek seviyede olur.²⁶⁹ Özcan (2011) örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği çalışmasında, bireylerin algıladıkları örgütsel destek, işe ilişkin faktörler, örgütle birey arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme, örgütsel birlik ve beraberliğe dayanan örgütsel bağdaşımılık algısı, işgörenin örgütteki rolüne ilişkin unsurlar, örgütsel adalet algısı, ödüller, yönetimin insan kaynakları politikası gibi örgüt kültürü faktörlerinin çalışanlar tarafından yüksek düzeyde algılanması durumunda örgütsel bağlılıklarının pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.²⁷⁰ Ortaya çıkan sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, örgütün sahip olduğu kültürün çalışanların sahip oldukları bağlılık türünü belirleyen en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir.

2.14. Örgüt Kültürü ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki

Örgütlerin sahip oldukları kültür birçok faktörden oluşan karmaşık bir yapıdır. Personel güçlendirme kavramı bu yapıya uygun ve yönetim tarafından desteklenirse uygulanabilir. Eğer personel güçlendirme uygulanmak istenir ve mevcut örgüt kültürü buna uygun değilse öncelikli olarak mevcut örgüt kültürünün değiştirilmesi gerekir.²⁷¹ Otoritenin, kaynakların, bilginin ve ödüllerin paylaşıldığı bir süreç olan personel güçlendirmenin uygulanabilmesi örgütün bu süreci destekleyen ve uygulayabilecek bir örgüt kültürüne sahip olması ile sağlanabilir.²⁷² Örgütün güçlendirmeyi uygulaması için çalışanları kısıtlamayan bir sistem ve süreç oluşturması gerekir. Örgütün öğrenmeye, büyümeye ve gelişmeye kendini adanmış

²⁶⁸ Peter Lok, John Crawford, "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.20, No.7, 1999, s.371.

²⁶⁹ Kulkalyuenyong, s.63.

²⁷⁰ Betül Özcan, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Danışman: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011, s.125-126.

²⁷¹ Doğan, Demiral, s.289.

²⁷² Fernandez, Moldogaziev, s.3.

çalışanlar; kendi kendini yönetebilen çalışanlar; yüksek seviyeli güven; çalışanların karar verme sürecine katılımları; yüksek seviyeli dikey ve yatay iletişim; ve çalışanların çatışma yönetimi ile başa çıkmaları ve etkili çözüm bulabilmeleri gibi personel güçlendirme faktörleri örgütün sahip olduğu kültüre bağlıdır.²⁷³

Örgüt kültürü personel güçlendirmeyi de içeren farklı süreç ve sistemleri etkiler. Eğer örgüt kültürü otoriter yapı üzerine kurulmuş ise, otorite üst yönetimde merkezleşmiş ve yetki devri kavramı anlamsızlaşmıştır. Kararların çoğu üst yönetim tarafından verilir ve üst yönetim alt kademe çalışanlarla daha düşük seviyeli bir iletişim içerisinde olurlar. Bu tarz bir karar almada, alt kademe çalışanların katılımları yoktur. Eğer bu tarz bir örgüt yapısı değiştirilmezse, personel güçlendirme etkili olamaz.²⁷⁴

Personel güçlendirme katılımcı örgüt kültüründe önemli bir rol oynayan anahtar faktördür. Personel güçlendirme çalışanların kendi işlerini yaparken cesurca karar vermelerine ve yaptıkları işlerde sorumluluk almalarına izin veren bir stratejidir. Personel güçlendirmenin istenilen amaçları yerine getirebilmesi üst yönetimin katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemiş olmalarına bağlıdır. Katılımcı bir yönetim anlayışı yöneticilerin karar alma gücünün paylaşımı ve çalışanların karar alma sürecinin her aşamasına dahil edilmeleridir.²⁷⁵

Cameron ve Quinn (1999) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre örgütler klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinden birine sahiptirler.²⁷⁶ Bazı örgütlerde bu kültür tiplerinden birkaçının özellikleri de bulunabilmektedir. Fakat zaman içerisinde bu örgüt kültürü tiplerinden birisi örgüt içerisinde daha fazla egemen olmaktadır.²⁷⁷

Klan kültürüne sahip örgütlerde takım çalışması, çalışan katılımı, güçlendirme, tutarlılık, çalışanlara kurumsal bağlılık ve kendi kendilerini yönetebilen

²⁷³ Margaret Erstad, "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, No.7, 1997, s.325.

²⁷⁴ Swarnalatha, Prasanna, s.112.

²⁷⁵ T. Hussain, I. Yousaf, "Organization Culture And Employees' Satisfaction: A Study In Private Sector Of Pakistan", *Journal of Quality and Technology Management*, Vol.7, No.2, December 2011, s.20.

²⁷⁶ Masood, Dani, Burns, Backhouse, s.943.

²⁷⁷ Belgin Aydıntan, Aykut Göksel, "Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.5, S.2, 2012, s.57.

takım çalışmaları son derece önemli konulardır. Bu kültüre sahip örgütlerin başlıca sorumlulukları çalışanların güçlendirilmesi, katılımlarının kolaylaştırılması, bağlılık ve sadakattir. Girişimci ve yaratıcı olmanın en önemli unsurlar olduğu adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde çalışanların yeni fikirler sunmaları, yaratıcılıkları ve risk almaları desteklenir.²⁷⁸ Adhokrasi kültürü dinamik, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı çalışma ortamı olarak karakterize edilir.²⁷⁹ Bu tür kültüre sahip örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için yaptığı işi anlamlı bulan, motive olmuş, bilgi ve uzmanlıklarına güvenen, inisiyatif alabilen ve sorunları kendi başlarına da çözebileceğine inanan çalışanlara sahip olmaları gerekir. Çalışanların bu sayılan özelliklere sahip olabilmeleri örgütün personel güçlendirmeyi başarılı bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Diğer bir ifade ile adhokrasi kültürüne sahip bir örgütün amaçlarına ulaşmasında en önemli faktör güçlendirilmiş çalışanlara sahip olmasıdır.²⁸⁰

Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde yapılan işlerin emir, kural ve düzenlemelere göre yapılması beklenir. Bu tür örgütlerde etkinlik, açıkça belirlenmiş olan hedeflere ulaşma olarak tanımlanır.²⁸¹ Yetkilerin aşırı bir biçimde merkezileştiği, iletişim seviyesinin çok düşük olduğu, hiyerarşik birimlerin çok fazla olduğu, gelenekselleşmiş bürokratik ortamların olduğu ve rollerin önceden belirlendiği bu tür örgütlerde personel güçlendirme uygulamasından söz etmek mümkün değildir.²⁸² Personel güçlendirmenin uygulanamadığı hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirmenin uygulanabildiği bir örgüt kültürü arasındaki farklar aşağıdaki tabloda kısaca özetlenmiştir.²⁸³

²⁷⁸ Erdem, Adıgüzel, Kaya, s.79

²⁷⁹ Salih Yeşil, Ahmet Kaya, "The Role of Organisational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study", *International Journal of Information Technology and Business Management*, Vol.6, No.11, October 2012, s.15.

²⁸⁰ Akçakaya, s.147-148.

²⁸¹ Aydın, Göksel, s.57.

²⁸² Çuhadar, s.8.

²⁸³ W. Alan Randolph, "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?", *Organizational Dynamics*, Vol.29, No.2, 2000, s.97-98.

Tablo 2.6: Hiyerarşi Kültürü ile Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar

Hiyerarşi kültürü	Güçlendirme kültürü
Planlama	Vizyon
Emir-komuta ve kontrol	Performansa ortak etme
Kalite kontrol	Kendi kendini kontrol
Bireysel sorumluluklar	Takım sorumluluğu
Piramit yapılar	Çapraz yapılar
İş süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koçlar/Takım liderleri
Çalışanlar	Takım üyeleri
Katılımcı yönetim	Kendi kendini yöneten takımlar
Söyleneni yap	Kendi işinin sahibi ol
İtaat	Mantık

(Kaynak: W. Alan Randolph, “Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?”, *Organizational Dynamics*, Vol.29, No.2, 2000, s.97-98)

Bu tabloda bulunan iki liste karşılaştırıldığında, tutumlar, normlar, beklentiler ve ortak davranışlar açısından iki kültür arasındaki farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, hiyerarşi kültüründe planlama yönetici tarafından yapılarak çalışanların bu plana göre belirlenen yolda lideri takip etmelerini belirtirken, güçlendirme kültüründe vizyon yönetici tarafından belirlenir fakat çalışanların bu vizyonu nasıl gerçekleştirecekleri kendilerine bırakılmaktadır.²⁸⁴

Pazar kültürüne sahip örgütler sonuç odaklı örgütlerdir. Çalışanlar hedeflerin başarılmasına yönlendirilmişlerdir ve bir birleriyle rekabet etmeleri konusunda cesaretlendirilerek rekabete uygun ortam yaratılmıştır. Liderler kararlı, kendine güvenen, kuralcı ve iş konusunda beklentileri yüksek olan kişilerdir. Örgüt başarısını pazarda sahip olduğu paya göre değerlendirir ve pazarın lideri olması çok önemlidir.²⁸⁵ Bu kültür türü yukarıda bahsedilen örgüt kültürü türlerinden hiyerarşi kültürüne benzer özellikler taşımaktadır. Her iki örgüt kültüründe hedeflerin başarılması ve rasyonellik en önemli unsurlardır. Bu tür örgüt kültürüne sahip örgütlerde yapılan iş ve sonuçları işi yapandan daha fazla öneme sahip olmasından ötürü personel güçlendirmenin uygulanması ve başarılı olması çok zordur.²⁸⁶

²⁸⁴ Randolph, s.97-98.

²⁸⁵ Kulvinskienė and Šeimienė, s.40.

²⁸⁶ Erdem, s.66

Örgüt kültürü ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde; Sigler (2000) örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmasında, örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, toplu hareket etmeyi ve çalışanların yaptıkları iş üzerinde etkili olmalarını destekleyen örgüt kültürlerinde çalışanların kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissettiklerini tespit etmiştir.²⁸⁷ Çalışkan (2006) örgüt kültürünün personel güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik yaptığı çalışmada, hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olmasının çok zor olduğunu, güçlendirmenin başarıya ulaşması için örgüt yapısının basık olması gerektiğini tespit etmiştir.²⁸⁸ Doğan (2006) yaptığı çalışmada, örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, bürokratik yapıları örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olamayacağını, diğer yandan, klan veya adhokrasi tipi kültüre sahip örgütlerde ise personel güçlendirmenin kolayca uygulanabileceğini ve başarılı olabileceğini tespit etmiştir.²⁸⁹

2.15. Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkileri

Birçok araştırmacı ve yönetici örgütlerin sadece örgütün başarısında pozitif rol oynayan çalışanları sayesinde rekabet avantajı elde edebilecekleri görüşünü savunurlar. Günümüz modern rekabet dünyasında hiçbir firma nitelikli çalışanlarını kaybetmek istemez. Çünkü örgüt bu nitelikli çalışanları sayesinde mücadeleci ve rekabetçi çevrede yarışabilir ve maksimum verimliliğe ulaşabilir. Örgütün nitelikli çalışanlarını elinde tutabilmesi bu çalışanların örgüte bağlı olmalarıyla sağlanabilir. Örgütler çalışanlarının bağlılıklarını sağlamak için çeşitli yöntemler

²⁸⁷ Tracey Honeycutt Siglera, Christine M. Pearson, "Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, Vol.5, 2000, s.43.

²⁸⁸ Meltem Çalışkan, *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama*, (Danışman: Prof. Dr. Nevin Deniz), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.153.

²⁸⁹ Doğan, s.184.

uygulamaktadırlar.²⁹⁰ Bu yöntemlerden birisi de son yıllarda önemi örgütlerce daha iyi anlaşılmış olan personel güçlendirmedir. Çalışanın güçlendirilmesindeki temel amaç çalışanın beklentilerinin daha fazla karşılanması ve bu sayede daha fazla verimli olmasının sağlanmasıdır. Güçlendirilmiş çalışan örgütün kendisine değer verdiğinin bilincinde olur ve bu nedenle örgüte olan bağlılığı artar. Bağlılığın sağlanması çalışanın kendine olan güveninin artmasıyla, kendine olan güveni de güçlendirilmesi ile sağlanabilir.²⁹¹

Örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarının artması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da aynı yönde artırır.²⁹² Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi ise örgütün sahip olduğu yapı ile yakından ilişkilidir. Örgüt çalışanları kararlara dahil eden, yüksek seviyeli yatay ve dikey iletişimin olduğu, liderlerin yalnızca üst yönetimde yer almadığı, çalışanlar arası ve çalışanlarla yönetim arası yüksek seviyeli güvenin olduğu ve sorumluluk almaya istekli çalışanların olduğu bir yapıya sahip olmalıdır.²⁹³ Örgütün sahip olduğu yapı personel güçlendirmenin en önemli belirleyicisi iken yapıyı belirleyen en önemli unsur da örgüt kültürüdür. Personel güçlendirme örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir ve personel güçlendirme uygulamasının örgütün sahip olduğu kültüre bağlıdır.²⁹⁴

Örgüt kültürünün personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkileriyle ilgili yapılan literatür taramasında bu konuyla ilgili çok fazla çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Joo ve Shim (2010) örgütsel öğrenme kültürünün psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör etkisinin olup olmadığını araştıran çalışmalarında, örgütsel öğrenme kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör etkisinin olduğunu, örgütlerin karar verebilen ve kendini yetkili hissedilen çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak için öncelikli olarak iyi bir örgütsel öğrenme kültürüne

²⁹⁰ Syed Abir Hassan Naqvi, Muhammad Aamir Hashmi, Shaoukat Ali Raza, Ashi Zeeshan, Faiz M. Shaikh, "Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as a Moderator on The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment", *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.8, November-2011, s.65.

²⁹¹ Akçakaya, s.165.

²⁹² Maryam Saeed Hashmi, Imran Haider Naqvi, "Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol.2, No.2, 2012, s.135.

²⁹³ Erstad, s.325.

²⁹⁴ Doğan, Kılıç, s.59.

(sürekli öğrenme fırsatları yaratılması, toplu öğrenmeye ve işbirliğine teşvik, bilgi paylaşımı, örgütü çevreye bağlama ve kişi, takım ve örgüt seviyesinde öğrenmeyi destekleyen liderler) sahip olmaları gerektiği ortaya konmuştur.²⁹⁵ Naqvi, Hashmi, Raza, Zeeshan, Shaikh (2011) destekleyici liderlik ve örgütsel öğrenme kültürünün psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisinin olup olmadığıyla ilgili yaptıkları çalışma ile örgütsel öğrenme kültürünün ve destekleyici liderliğin psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkilerinin olduğu ve psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.²⁹⁶

²⁹⁵ Baek-Kyoo (Brian) Joo, Ji Hyun Shim, “Psychological Empowerment and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Organizational Learning Culture”, *Human Resource Development International*, Vol.13, No.4, 2010, s.436.

²⁹⁶ Naqvi, Hashmi, Raza, Zeeshan, Shaikh, s.69,70.

3. BÖLÜM

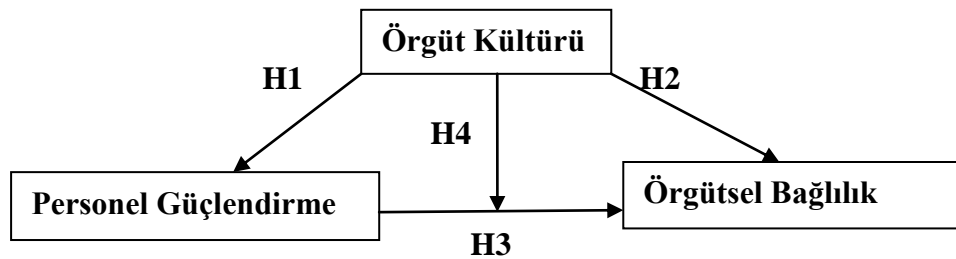
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu göz önünde bulundurularak yapılan bu araştırma ile hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan özel bir işletmenin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ile personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme arasındaki etkileşimi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışma, anket uygulanan işletmenin sahip olduğu örgüt kültürünün klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür türlerinden hangisine daha yakın olduğunu, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını duygusal, devam ve normatif bağlılık türlerinden hangisine göre ifade ettiklerini ve güçlendirme ile ilgili algılarını incelemeyi amaçlamaktadır.

3.2. Araştırma Modeli ve Değişkenleri

Çalışma kapsamına uygun olarak yapılan araştırmalar sonucunda aşağıda belirtilen model kullanılmıştır.



Şekil 3.5: Araştırma Modeli ve Değişkenleri

Bu model ile;

- Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin ortaya konması,
- Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konması,
- Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konması,
- Örgüt kültürünün personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerinin ortaya konması hedeflenmektedir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırmada elde edilen veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Dört bölümden oluşan anket sorularında, birinci bölüm katılımcılara ait demografik sorulardan; ikinci bölüm örgütsel bağlılık sorularından (1-18); üçüncü bölüm örgüt kültürü sorularından(19-42) ve dördüncü bölüm personel güçlendirme sorularından (43-48) oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer'in (1991) geliştirdiği üç boyutlu ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Toplam 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutları; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır. Örgüt kültürünü ölçmeye yönelik kullanılan sorular Cameron ve Quinn'in (1999) "Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework" adlı çalışmalarından Türkçeye çevrilerek uygulanmıştır. Toplam 24 yargıdan oluşan örgüt kültürü ölçeği klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarından oluşmaktadır. Personel güçlendirme ile ilgili sorular Spreitzer'e (1995) ait "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation" adlı eserinden Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Toplam 6 sorudan oluşan personel güçlendirme ölçeği tek bir faktörü içermektedir.

Araştırmanın örnek büyüklüğü $e=0,05$ ve $\alpha= 0,05$ düzeyine göre hesaplanmıştır. Anakütle, standart sapma veya varyanslarının bilinmesi çoğu kez olanaksız olduğundan bunların tahmin edilmesi gerekir. Böyle bir tahmini oranlar üzerinden yapmak çok kolaydır. Çünkü bu oranlar hakkında hiçbir bilgi olmasa dahi $\pi(1-\pi)$ 'nin en yüksek olduğu $0,5 \times 0,5=0,25$ değeri esas alınabilir. Tüm bu nedenlerden dolayı uygulamada en yaygın kullanılan örnekleme formülü aşağıdaki gibidir.²⁹⁷

²⁹⁷ Yücel, s.137.

$$n = \frac{\pi(1 - \pi)}{(e/Z)^2}$$

Araştırmada kullanılan anketler ilgili firmadaki çalışanlara posta ile yollanmış olup, toplam 350 adet hazırlanan anketlerin 310 adedi (% 88,6) cevaplanmıştır. Fakat anket formları incelendiğinde anketlerin 57 adedi eksik veya hatalı doldurulmalarından ötürü değerlendirilmeye katılmamıştır. Eleme sonucunda değerlendirilmeye katılan anket sayısı 253 (% 72,3) olmuştur. Anket sorularına verilen cevaplar 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği yöntemine göre hazırlanmıştır. Anket çalışmasında kullanılan ölçeklerde ölçeğin yapısından ötürü bazı maddelerin ters çevrilmesi gerekmiştir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ölçeğinde 2, 8, 10 ve 12. soruların puanları ters çevrilmiştir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1- Anket çalışmasına ilgili firmanın bir ildeki çalışanlarına uygulanmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuçları ilgili firmanın diğer illerdeki çalışanları için genellemek söz konusu değildir.

2- Araştırmaya çalışanların örgüt içindeki durumlar hakkındaki görüşleri dahil edilmiş fakat dış unsurlar (toplum, devlet, piyasa koşulları, rakip işletmeler vb.) araştırmaya dahil edilmemiştir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına yönelik olarak 4 adet ana ve 23 alt olmak üzere toplam 27 adet hipotez geliştirilmiştir.

H1: Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: Klan kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1c: Pazar kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1d: Adhokrasi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2b: Hiyerarşi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2c: Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2d: Klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2e: Klan kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2f: Klan kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2g: Pazar kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2h: Pazar kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2i: Pazar kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2i: Adhokrasi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2j: Adhokrasi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2k: Adhokrasi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: Personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3b: Personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H3c: Personel güçlendirme ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

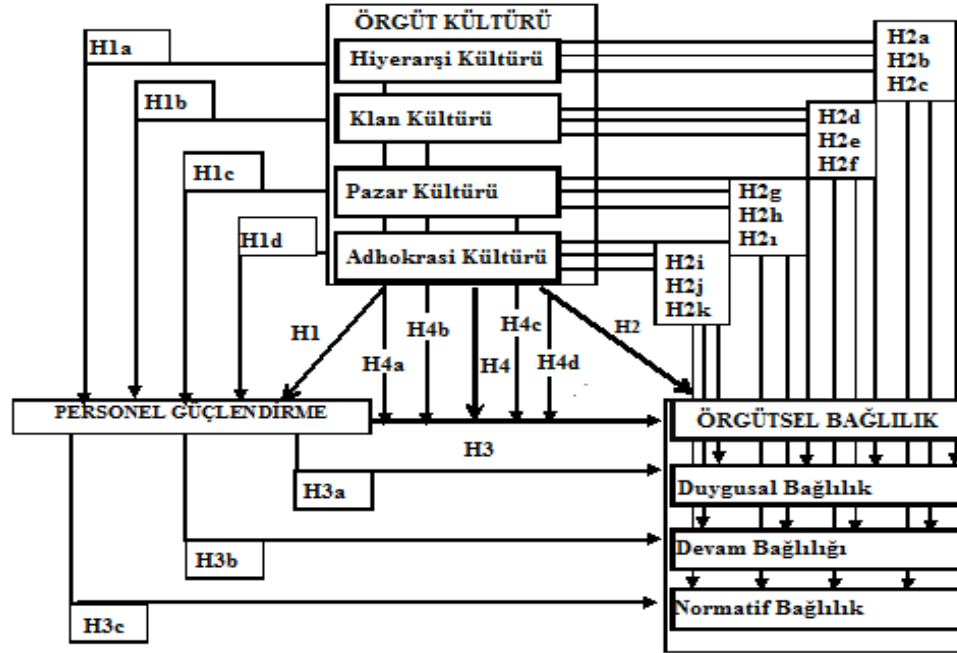
H4: Örgüt kültürü personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkiye sahiptir.

H4a: Klan kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisi vardır.

H4b: Adhokrasi kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisi vardır.

H4c: Pazar kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisi vardır.

H4d: Hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisi vardır.



Şekil 3.6: Araştırma Hipotezleri

3.6. Verilerin Analizi

Araştırma amacına yönelik olarak hazırlanan anket sorularının analizi için SPSS 17 istatistik programı kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, güvenilirlik analizi, faktör analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılmış olup sonuçlar tablolar ile özetlenmiştir.

Verilerin analizinde öncelikli olarak araştırmaya konu olan örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmeye ait soruların güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alfa Katsayısı yöntemine göre 0,7 değeri dikkate alınarak belirlenmiştir. Daha sonra kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri faktör analizi ile test edilmiştir ve birbirleriyle ilişkili maddeler aynı faktör altında gruplandırılmıştır. Gruplandırmadan sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Anket verilerine ait demografik özelliklerin boyutlar arasındaki farklılıkları incelenirken cinsiyet ve medeni hal değişkenleri için t-testi; yaş, eğitim, unvan, pozisyon ve çalışma süresi değişkenleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ölçekleri arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmak için regresyon analizi ve personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisini etkileyen faktörleri belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi

3.7.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yapılan araştırmaya katılan çalışanlara ait demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3.7: Ankete Katılanlara Ait Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		SAYI	%
YAŞ	19-25 ARASI	89	35,2
	26-32 ARASI	118	46,6
	33-39 ARASI	37	14,6
	40-46 ARASI	9	3,6
CİNSİYET	ERKEK	128	50,6
	BAYAN	125	49,4
EĞİTİM	İLKOKUL	2	0,8
	ORTAOKUL	4	1,6
	LİSE	40	15,8
	ÖNLİSANS	75	29,6
	LİSANS	122	48,2
	LİSANSÜSTÜ	10	4
MEDENİ HAL	EVLİ	73	28,9
	BEKAR	180	71,1
UNVAN	MÜDÜR	2	0,8
	ŞEF	12	4,7
	MEMUR	228	90,1
	İŞÇİ	9	3,6
	DİĞER	2	0,8
POZİSYON	OPERASYON	155	61,3
	İNSAN KAY.	3	1,2
	İŞ GELİŞTİRME	2	0,8
	MALİ İŞLER	4	1,6
	DİĞER	89	35,2
ÇALIŞMA SÜRESİ	3 YILDAN AZ	149	58,9
	3-6 YIL ARASI	57	22,5
	7-10 YIL ARASI	37	14,6
	10 YILDAN FAZLA	10	4

Yapılan anket çalışması kapsamında ankete katılan çalışanlara ait demografik özellikleri belirlemek için 7 adet soru sorulmuştur. Bu sorular kapsamında yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal, unvan pozisyon ve çalışma süresi bilgileri elde edilmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda; katılımcıların %35,2'sinin (89 kişi) 19-25 arası, %46,6'sının (118 kişi) 26-32 arası, %14,6'sının (37 kişi) 33-39 arası ve %3,6'sının (9 kişi) 40-46 yaş arasında oldukları görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında, %50,6'sının (128 kişi) erkek ve %49,4'ünün (125 kişi) bayan oldukları belirlenmiştir. Çalışanların eğitim seviyelerine bakıldığında, %0,8'inin (2 kişi) ilkokul, %1,6'sının (4 kişi) ortaokul, %15,8'inin lise (40 kişi),

%29,6'sının (75 kişi) önlisans, %48,2'sinin lisans (122 kişi) ve %4'ünün (10 kişi) lisansüstü eğitimi aldıkları görülmektedir. Katılımcıların medeni halleriyle ilgili veriler incelendiğinde, %28,9'unun (73 kişi) evli ve %71,1'inin (180 kişi) bekar oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların unvanlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %0,8'inin (2 kişi) müdür, %4,7'sinin şef (12 kişi), %90,1'inin (228 kişi) memur, %3,6'sının (9 kişi) işçi ve %0,8'inin (2 kişi) bunların dışında başka unvanlara sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların şirketteki pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde, %61,3'ünün (155 kişi) operasyon biriminde, %1,2'sinin (3 kişi) insan kaynaklarında, %0,8'inin (2 kişi) iş geliştirmede, %1,6'sının (4 kişi) mali işlerde ve %35,2'sinin bunların dışındaki başka pozisyonlarda çalışmakta oldukları görülmektedir. Katılımcıların şirkette çalışma süreleri incelendiğinde, %58,9'unun (149 kişi) 3 yıldan az, %22,5'inin (57 kişi) 3-6 yıl arası, %14,6'sının 7-10 yıl arası ve %4'ünün (10 kişi) 10 yıldan fazla bir süredir şirkette çalışmakta oldukları anlaşılmaktadır.

Tablodaki veriler genel olarak incelendiğinde; ankete katılan çalışanların çoğunun 26-32 yaş gurubu arasında oldukları, cinsiyetleri bakımından çok az bir farkla erkeklerin çoğunlukta olduğu, eğitim seviyeleri bakımından büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu oldukları, medeni halleri bakımından büyük çoğunluğunun bekar olduğu, sahip oldukları unvanlara göre çok büyük oranda memur oldukları, şirkette sahip oldukları pozisyonlara göre çoğunluğun operasyon biriminde çalıştığı ve çalışma sürelerine göre büyük çoğunluğunun 3 yıldan az bir süredir bu şirkette çalıştığı tespit edilmiştir.

3.7.2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi, bir test veya anket çalışmasında soruların birbirleriyle olan tutarlılıklarını, kullanılan ölçeğin ele alınan problemi ne derece yansıttığını ve ölçülen anket veya testlerin özellik ve güvenirliklerini değerlendirmeye yarayan bir yöntemdir. Güvenirlilik analizinde kullanılan modellerden birisi olan Alfa Modeli (α) ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı göstererek bir bütünü ifade edip

etmediğini araştırır. 0 ve 1 arasında değer alan bu katsayı (cronbach) alfa katsayısı olarak ifade edilir. Alfa katsayısına göre ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır.²⁹⁸

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

3.7.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Örgüt kültürü Cameron ve Quinn (1999) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre; klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olarak ele alınmıştır. Yapılan güvenilirlik analizine göre klan kültürüne ait $\alpha=0,902$, adhokrasi kültürüne ait $\alpha=0,823$, pazar kültürüne ait $\alpha=0,839$ ve hiyerarşi kültürüne ait $\alpha=0,887$ olarak çıkmıştır. Çıkan sonuçlara göre, örgüt kültürü boyutlarına ait güvenilirlik dereceleri çok yüksek seviyelerdedirler.

3.7.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Bu çalışmada örgütsel bağlılık Allen ve Meyer (1991) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ele alınmıştır. Bu üç boyuta göre duygusal bağlılığa ait $\alpha=0,722$, devam bağlılığına ait $\alpha=0,778$ ve normatif bağlılığa ait $\alpha=0,809$ olarak çıkmıştır.

3.7.2.3. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Tek boyutta ele alınan personel güçlendirme ölçeği soruları personelin kendisini güçlendirilmiş olarak görüp görmediği ile ilgili verileri elde etmeye yöneliktir. Personel güçlendirme soruları Gretchen M. Spreitzer'in (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation" adlı eserinden Türkçe'ye uyarlanarak hazırlanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda $\alpha=0,819$ bulunmuştur. Bu sonuca göre, personel güçlendirme ölçeğinin çok yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

²⁹⁸ Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 4.bs, Ankara, 2009, s.403-405.

3.7.3. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi

Farklı ölçekte faktörlere sahip olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ait geçerlilik analizleri (faktör analizleri) aşağıda tablolara aktarılan verilere göre gruplandırılarak yorumlanmıştır.

Tablo 3.8: Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Geçerlilik Analizi

SORULAR	FAKTÖRLER			
	Klan	Adhokrasi	Pazar	Hiyerarşi
<i>Örgüt Kültürü</i>				
Çalıştığım kurum çalışanların gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve sürekli katılım sağlar.	0,855			
Çalıştığım kurum başarıyı insan kaynaklarının gelişimine, takım çalışmasına ve çalışanlara ilgi gösterilmesine göre değerlendirir.	0,847			
Çalıştığım kurum katılımı destekleyen, kararların ortak alındığı ve takım çalışmasının önemsendiği bir kurumdur.	0,835			
Çalıştığım kurumda bağlılığın yüksek olmasını sağlayan unsur, kurumu bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir.	0,816			
Şirketimi çalışanların bilgi ve tecrübelerini paylaştıkları bir aile ortamı olan özel bir yer olarak görüyorum.	0,794			
Yöneticilerimiz işleri en iyi şekilde nasıl yapabileceğimiz konusunda bizlere babacan tavırlarla yön gösterirler.	0,768			
<i>Açıklanan Varyans Değeri:67,221</i>				
Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı kişisel risk alma, yenilikçi olma ve esnekliği destekleyen bir yapıya sahiptir.		0,801		
Çalıştığım kurumu ayakta tutan temel unsurlar yeniliklere yönelik çalışmalar ve sürekli gelişimdir.		0,746		
Çalıştığım kurum başarıyı yeni ürün veya fikirlerin ortaya konmasına göre değerlendirir.		0,743		
Yöneticilerimiz risk alan, yaratıcı ve girişimci kişilerdir.		0,721		
Çalıştığım kurum yeni fırsatlarla karşılaşmaya ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Yeni şeylerin denenmesi ve yeni fırsatların araştırılması önemlidir.		0,697		
Şirketimin dinamik ve girişimci yapıya sahip olmasından ötürü işimi yaparken risk almaktan çekinmem.		0,666		
<i>Açıklanan Varyans Değeri:53,302</i>				

Tablo 3.8: Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin Geçerlilik Analizi (Devam)

SORULAR	FAKTÖRLER			
	Klan	Adhokrasi	Pazar	Hiyerarşi
Çalıştığım kurum çalışanların rekabet içinde olmalarına ve başarılarına önem verir.			0,800	
Şirket yöneticilerimizi genellikle üretici kişiler olarak görüyorum.			0,774	
Çalıştığım kurumu bir arada tutan unsurlar üretim odaklı olması ve hedeflerin yerine getirilmesindeki başarısıdır.			0,753	
İşletmemizdeki yönetim tarzı çalışanlar arası rekabeti ve hedef odaklı olmayı teşvik eder			0,727	
Şirketimin ana amacı işi yaptırmak olduğundan, çalışanlarda sürekli bir rekabet ve başarılı olma çabası vardır.			0,708	
Çalıştığım kurum başarıyı pazarda sahip olduğu paya göre değerlendirir.			0,707	
<i>Açıklanan Varyans Değeri: 55,582</i>				
Çalıştığım kurum devamlılığa ve istikrara önem verir. Yürütülen faaliyetlerin sorunsuz yerine getirilmesi önemlidir.				0,829
Çalıştığım kurumu bir arada tutan unsurlar kurumun sahip olduğu kural ve politikalarıdır.				0,818
Şirketimde kimin neyi nasıl yapacağı önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere göre belirlenir.				0,810
Yöneticilerimizi yapılan işleri koordine eden idareciler olarak görüyorum.				0,810
Çalıştığım kurumda yönetim tarzı performansın dikkatlice izlenmesi ve yerine getirilen görevdeki hizmet süresine göre karakterize edilir.				0,760
Çalıştığım kurum başarıyı etkinliğe göre tanımlar. Güvenilir dağıtım, kusursuz planlama ve düşük maliyetli üretim çok önemlidir.				0,738
<i>Açıklanan Varyans Değeri: 63,202</i>				
KMO: 0,945				

Örgüt kültürüyle ilgili olan değişkenlere uygulanan faktör analizi sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda; birinci faktörde klan kültürünün faktör yükleri, ikinci faktörde adhokrasi kültürünün faktör yükleri, üçüncü faktörde pazar kültürünün faktör yükleri ve dördüncü faktörde hiyerarşi kültürünün faktör yükleri gruplanmıştır. Faktör yükleri değerlendirilirken sosyal

bilimler için ölçeklerin faktör yüklerinin 0,4 ile 1 arasında olması yeterli kabul edilir. 0,4'ün altında olan değişkenlerin faktör analizinden çıkarılmaları gerekir.²⁹⁹ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü oranları, veri setinin faktör analizi yapmak için yeterliliğini ölçen bir indekstir. KMO değerinin 0,5'in üzerinde olması gerekir.³⁰⁰ İlgili kavram ya da yapının faktör analizi için uygunluk düzeyini kabul edilebilir düzeyde ölçüp ölçmediğini ve toplam varyansın yüzde kaçını açıkladığını ortaya koyan açıklanan varyans değeri için, bazı araştırmacılar %70 ve üzeri olması gerektiği görüşünü savunurken, bazı araştırmacılar ise sosyal bilimlerde bu oranın %40 ile %60 arasında olmasının yeterli olacağını savunmaktadırlar.³⁰¹

Tablodaki değerler incelendiğinde faktörlere ait faktör yüklerinin 0,855 ile 0,666 aralığında oldukları görülmektedir. Faktör yüklerinin bu seviyelerde olması sorulara ait grupların birbirleri ile ilişkili oldukları anlamına gelir. Örgüt kültürü ölçeğine ait 24 soruya uygulanan faktör analizinde örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren KMO değeri 0,945 bulunmuştur. Bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulaması için yeterli olduğunu ortaya koymaktadır.

Klan kültürüne ait faktör yüklerine baktığımızda faktör değerlerinin 0,7'nin üzerinde olması katılımcıların klan kültürüyle ilgili soruları anlamlandırdıkları ve soruların bütünlük sağladıkları sonucu ortaya çıkar. Bu bölüme ait açıklanan varyans değeri 67,221'dir. Bu sonuca göre, veri setinin faktör analizi uygulaması için uygun olduğu ve toplam varyansın %67,221'inin bu faktör tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bölümde faktör yükü en yüksek olan soru 0,855'lik değeriyle "Çalıştığım kurum çalışanların gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve sürekli katılım sağlar" sorusudur.

Adhokrasi kültürüne ait faktör yükleri 2 soru haricinde 0,7 üzeri çıkmıştır. Bu sonuç katılımcıların soruları anlamlandırdıkları ve soruların birbirleriyle bütünlük arz ettiklerini ortaya koymaktadır. Bu kısma ait açıklanan varyans değeri 53,302'dir. Yani, veri setinin faktör analizinin yapılması için uygun olduğunu ve toplam

²⁹⁹ Yalçın Karagöz, İlker Kösterelioğlu, "İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.21, Ağustos 2008, s.87.

³⁰⁰ Kalaycı, s.322.

³⁰¹ Ahmet Doğanay, Mediha Sarı, "A Study of Developing the Thinking-Friendly Classroom Scale (TFCS)" *Elementary Education Online*, C.11, S.1, 2012, s.225.

varyansın %53,302'sinin bu faktörler tarafından açıklandığını söylemek mümkündür. Bu bölüme ait faktör yükü en yüksek olan soru 0,801'lik değeri ile "Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı kişisel risk alma, yenilikçi olma ve esnekliği destekleyen bir yapıya sahiptir" sorusudur.

Pazar kültürüne ait faktör yüklerinin 0,7 üzerinde çıkmaları katılımcıların Pazar kültürüyle ilgili soruları anlamlandırdıkları ve soruların bütünlük arz ettikleri söylenebilir. Bu kültür türüne ait değişkenlerin açıklanan varyans değeri 55,582'dir. Bu değer anlamı, veri setinin faktör analizi yapılması için uygun olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %55,582'sini açıkladığı ifade edilebilir. Bu bölüme ait faktör yükü en yüksek olan soru 0,800'lük değeri ile "Çalıştığım kurum çalışanların rekabet içinde olmalarına ve başarılarına önem verir" sorusudur.

Hiyerarşi kültürüne ait faktör değerlerine baktığımızda bütün değerlerin 0,7'nin üzerinde olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç katılımcıların hiyerarşi kültürü ile ilgili soruları anlamlandırdıkları ve soruların bütünlük arz ettiğini ortaya koymaktadır. Bu bölüme ait açıklanan varyans değeri 63,202'dir. Bu değer veri setinin faktör analizinin yapılması için uygun olduğunu ve toplam varyansın %63,202'sinin bu faktör tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır. Bu bölüme ait faktör yükü en yüksek olan soru 0,829'lük değeri ile "Çalıştığım kurum devamlılığa ve istikrara önem verir. Yürütülen faaliyetlerin sorunsuz yerine getirilmesi önemlidir" sorusudur.

Tablo 3.9: Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Geçerlilik Analizi

SORULAR	FAKTÖRLER		
	1 Normatif	2 Devam	3 Duygusal
Şu anda şirketimi bırakamam çünkü şirketteki kişilere karşı sorumluluk duygusu hissediyorum.	0,807		
Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.	0,757		
Kendimi bu şirkete çok fazla adamamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,748		
Eğer şirketimden ayrılırsam bir suçluluk hissederim.	0,709		
Şirketten ayrılmam benim avantajıma olsaydı bile ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	0,642		
Şirketime karşı borçlu olduğumu düşünüyorum.	0,507		
Açıklanan Varyans Değeri:86,194			
Şu anda, istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.		0,805	
Bu şirketten ayrılmamın en önemli olumsuz sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin az olmasıdır.		0,765	
Eğer şirketimden ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük kısmı sıkıntıya girecektir.		0,689	
Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.		0,620	
Şu anda bu şirkette kalıyor olmam bir istekten çok bir zorunluluktur benim için.		0,616	
Şirketimi bırakmak için çok fazla seçeneğim olduğunu düşünüyorum.		0,503	
Açıklanan Varyans Değeri:84,381			
Şirketime ait olduğuma dair güçlü bir duygu hissetmiyorum.			0,696
Bu işletmeye karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.			0,670
Kariyerimin geri kalanına bu şirkette devam etmekten mutluluk duyarım.			0,638
Şirketimde ailenin bir parçası olduğumu düşünmüyorum.			0,607
Şirketimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.			0,509
Bu şirket benim için oldukça fazla kişisel anlama sahiptir.			0,467
Açıklanan Varyans Değeri:81,580			
KMO: 0,825			

Faktör yükleriyle ilgili olarak tablo incelendiğinde normatif, devam ve normatif bağlılık boyutlarına ait soruların ayrı faktörler altında toplandığı

görülmektedir. Tablodaki değerler genel olarak incelendiğinde faktör yüklerine göre en yüksek değer 0,807 olduğu ve en düşük değer ise 0,467 olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık boyutlarını ölçmeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,825 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, örneklem büyüklüğü faktör analizinin uygulanması için yeterlidir diyebiliriz.

Birinci faktör, faktör yükü bakımından 0,4'ten yüksek 6 maddeden oluşmaktadır ve en yüksek faktör yükü 0,807'lik değeri ile “Şu anda şirketimi bırakamam çünkü şirketteki kişilere karşı sorumluluk duygusu hissediyorum” sorusuna aittir. Faktör yüklerine ait değerlerin 0,5'ten yüksek çıkması katılımcıların adhokrasi kültürüne ait soruları anlamlandırdıkları ve soruların bütünlük sağladıkları anlaşılmaktadır. Bu bölüme ait açıklanan varyans değeri 86,194'tür. Bu değer, ilgili faktörün toplam varyansın %86,194'ünü açıkladığı ve veri setinin faktör analizini yapmak için uygun olduğu anlamına gelmektedir.

İkinci faktör, faktör yükü bakımından 0,4'ten yüksek 6 maddeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yükü 0,805'lik değeri ile “Şu anda, istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu” sorusuna aittir. Bu bölüme ait açıklanan varyans değeri 84,381'dir. Bu değer toplam varyansın %84,381'inin bu faktör tarafından açıklandığı ve veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu söylenebilir.

Üçüncü faktör, faktör yükü bakımından bir soru haricinde 0,4'ten yüksek 6 maddeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yükü 0,696'lık değeri ile “Şirketime ait olduğuma dair güçlü bir duygu hissetmiyorum” sorusuna aittir. Bu bölüme ait açıklanan varyans değeri 81,580'dir. Bu değer, toplam varyansın %81,58'lik kısmının bu faktör tarafından açıklandığı ve veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu anlamına gelmektedir.

3.7.4. Araştırma Ölçeklerinin İlişkisini Belirlemek İçin Uygulanan Korelasyon Analizi

“Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizi

sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değer alır”.³⁰²

Tablo 3.10: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Personel Güçlendirme İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi

	KLAN	ADHOK.	PAZAR	HİY.	DEV.	DUY.	NOR.	GÜÇ.
KLAN								
Pear. Cor.	1	0,733**	-0,608**	-0,744**	-0,565**	0,612**	0,479**	0,310**
Sig.(2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	253	253	253	253	253	253	253	253
ADHOK.								
Pear. Cor.	0,733**	1	-0,472**	-0,533**	-0,480**	0,383**	0,413**	0,375**
Sig.(2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	253	253	253	253	253	253	253	253
PAZAR								
Pear. Cor.	-0,608**	-0,472**	1	0,812**	0,545**	-0,372**	-0,283**	-0,192**
Sig.(2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,002
N	253	253	253	253	253	253	253	253
HİY.								
Pear. Cor.	-0,744**	-0,533**	0,812**	1	0,609**	-0,521**	-0,367**	-0,213**
Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,001
N	253	253	253	253	253	253	253	253
**p<0,01 *p<0,05								
0,00 -0,25 Çok zayıf ilişki, 0,26 -0,49 Zayıf ilişki, 0,50 -0,69 Orta ilişki, 0,70 -0,89 Yüksek ilişki, 0,90 – 1,0 Çok yüksek ilişki								

³⁰² Kalaycı, s.115.

Tablo 3.10: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Personel Güçlendirme İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi (Devam)

		KLAN	ADHOK.	PAZAR	HİY.	DEV.	DUY.	NOR.	GÜÇ.
DEVAM	Pear. Cor.	-0,565**	-0,480**	0,545**	0,609**	1	-0,434**	-0,171**	-0,135*
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000	,000		0,000	0,006	0,031
	N	253	253	253	253	253	253	253	253
DUYGUSAL	Pear. Cor.	0,612**	0,383**	-0,372**	-,521**	-,434**	1	0,382**	0,134*
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,033
	N	253	253	253	253	253	253	253	253
NORMATİF	Pear. Cor.	0,479**	0,413**	-0,283**	-0,367**	-0,171**	0,382**	1	0,228**
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000		0,000
	N	253	253	253	253	253	253	253	253
GÜÇ.	Pear. Cor.	0,310**	0,375**	-0,192**	-0,213**	-0,135*	0,134*	0,228**	1
	Sig.(2-tailed)	0,000	0,000	0,002	0,001	0,031	0,033	0,000	
	N	253	253	253	253	253	253	253	253
**p<0,01 *p<0,05									
0,00 -0,25 Çok zayıf ilişki, 0,26 -0,49 Zayıf ilişki, 0,50 -0,69 Orta ilişki, 0,70 -0,89 Yüksek ilişki, 0,90 – 1,0 Çok yüksek ilişki									

Yukarıda yer alan tablodaki veriler incelendiğinde; klan kültürünün devam bağlılığı ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,565$; $p<0,01$). Bu sonucun anlamı, klan kültürüne sahip örgütlerde bu kültüre ait özellikler çalışanlar tarafından artarak hissedildiğinde devam bağlılıklarının azalacağı yönündedir. Klan kültürü duygusal bağlılık ile ($r=0,612$; $p<0,01$) ve normatif bağlılık ile ($r=0,479$; $p<0,01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Bu sonuca göre, klan kültürüne sahip örgütlerde bu kültüre ait özellikler çalışanlar tarafından artarak hissedildiğinde duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri artış gösterecektir. Klan kültürüne sahip örgütler yapılan işten çok işi yapanlara önem vermelerinden ötürü çalışanın kendini örgüte ait

hissetmesiyle oluşan duygusal bağıllık ve çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesiyle oluşan normatif bağıllık bu kültür tipine sahip örgütlerde çalışanların bu iki bağıllık türü ile örgüte bağlı olmalarına neden olabilmektedir. Bir diğer kültür boyutu olan adhokrasi kültürü ile örgütsel bağıllık boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, adhokrasi kültürü ile devam bağıllığı istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir ($r=0,480$; $p<0,01$). Bu kültür, klan kültüründe olduğu gibi, çalışanlar tarafından artarak hissedildiğinde devam bağıllıklarının azalacağı yönündedir. Adhokrasi kültürü, duygusal bağıllık ($r=0,383$; $p<0,01$) ve normatif ($0,413$) bağıllık ($r=0,413$; $p<0,01$) ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Bu kültüre sahip örgütlerde yapılan işin ve çalışanların önemli görülmesi çalışanların duygusal ve normatif bağıllık düzeylerini artırırken diğer taraftan devam bağıllık düzeylerini azaltıcı bir etkiye sahiptir. Pazar kültürünün örgütsel bağıllık boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde; devam bağıllığı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ($r=0,545$; $p<0,01$), duygusal bağıllık ile anlamlı ve negatif ($r= -0,372$; $p<0,01$) ve normatif bağıllık ($r= -0,283$; $p<0,01$) ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültürünün devam bağıllığı ($0,609$) ile pozitif, duygusal ($-0,521$) ve normatif bağıllıklarla ($-0,367$) negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlere göre söylenebilir. Bu durum bize kurumdaki hiyerarşi kültürünün çalışanlar tarafından çok fazla hissedilmesi durumunda örgüte olan devam bağıllık seviyelerinin artacağını, duygusal ve normatif bağıllık düzeylerinin azalacağı sonucunu verir.

Klan kültürü adhokrasi kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,733$; $p<0,01$), hiyerarşi kültürü ($r= -0,744$; $p<0,01$) ve pazar kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0,608$; $p<0,01$) bir ilişki içerisinde. Adhokrasi kültürü hiyerarşi kültürü ($r=-0,533$; $p<0,01$) ve pazar kültürü ($r= -0,472$; $p<0,01$) ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişkiye sahiptir. Pazar kültürü hiyerarşi kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki içerisinde ($r=0,812$; $p<0,01$). Çıkan bu sonuçlara göre, klan kültürü ile adhokrasi kültürlerinin birbirlerine benzer özelliklerinin olduğu, aynı şekilde pazar ve hiyerarşi kültürlerin de benzer özelliklere sahip oldukları anket çalışmasına katılanlar tarafından algılandığı tespit edilmiştir.

Klan kültürü ile çalışanların güçlendirme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r=0,310$; $p<0,01$). Bu sonuç; klan kültürüne sahip örgütlerde, bu kültüre ait karakteristik özelliklerden ötürü personel güçlendirmenin uygulanabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Adhokrasi kültürü ile çalışanların güçlendirme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r=0,375$; $p<0,01$). Yapılan iş ve bu işin sonuçları kadar işi yapanlarında önemsendiği bu kültüre sahip örgütlerin personel güçlendirme uygulamaları için uygun yapıya sahip oldukları söylenebilir. Pazar kültürü ile çalışanların güçlendirme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r= -0,192$; $p<0,01$). Bu kültüre sahip örgütlerde önemli olan işin yapılması ve amaçlara ulaşmak olduğundan çalışanlardan sadece işleri örgütün belirlediği şekilde yapmaları beklenir. Örgütün belirlenen amaçlara ulaşmada çalışanların güçlendirilmesine gerek duymadığı söylenebilir. Hiyerarşi kültürü ile çalışanların güçlendirme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r= -0,213$; $p<0,01$). Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde çalışanlardan sadece söyleneni yapması beklendiğinden ve güçlendirilmiş çalışanların yaptıkları iş üzerinde etkilerinin olduğu göz önüne alındığında çıkan bu sonucun bu iki kavrama ait özellikleri yansıttığı söylenebilir.

3.7.5. Demografik Özellikler ile Araştırma Ölçeklerinin Karşılaştırılması

Uygulamanın bu kısmında anket çalışmasına katılan çalışanların örgütsel bağlılık ve güçlendirme algılarının sahip oldukları kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinden hareketle cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim seviyesi, unvan, pozisyon ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlılığa ve personel güçlendirmeye etkileri incelenecektir.

Tablo 3.11: Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
DEVAM	Erkek	128	2,9401	0,83811	0,733
	Kadın	125	2,9747	0,77166	
DUYGUSAL	Erkek	128	3,0052	0,77356	0,302
	Kadın	125	3,1027	0,72240	
NORMATİF	Erkek	128	3,0612	0,77496	0,965
	Kadın	125	3,0653	0,74292	

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık boyutlarına verilen cevaplar %0,5 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde; çalışanların cinsiyetlerine göre devam bağlılığı ($p=0,733$) duygusal bağlılık ($p=0,302$) ve normatif bağlılık ($p=0,965$) ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarının cinsiyete göre değişip değişmediği ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; Özkaya, Kocakoç ve Kara (2006) örgütsel bağlılığı devam, duygusal ve normatif boyutlarıyla ele aldıkları çalışma sonucunda çalışanların devam bağlılığı boyutunda cinsiyetlerine göre farklılık olduğu ve bayan çalışanların devam bağlılıklarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.³⁰³ Bir diğer çalışmada, Çelebi (2009) örgütsel bağlılık boyutlarını devam, duygusal ve normatif bağlılık olarak ele aldığı çalışmada cinsiyetin bağlılığı etkileyen bir unsur olmadığı sonucuna ulaşmıştır.³⁰⁴ Yaptığımız çalışmayla ortaya çıkan sonuçlara göre, örgütsel bağlılık boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermemiş olmasından ötürü ilgili firma çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgüte olan bağlılık türleriyle ilgili düşüncelerinin aynı yönde olduğu söylenebilir.

³⁰³ Özkaya, Kocakoç, Kara, s.86.

³⁰⁴ Çelebi, s.218.

Tablo 3.12: Cinsiyet ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki

Araştırma Ölçeği	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
GÜÇLENDİRME	Erkek	128	3,6992	0,74390	0,720
	Kadın	125	3,7333	0,77077	

Cinsiyet ve güçlendirme ilişkisini gösteren yukarıdaki tablo%0,5 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde; örgütte çalışanların cinsiyetlerine göre güçlendirme (p=0,720) ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Çalışanların cinsiyetlerine göre güçlendirme algılarında bir farklılık olup olmadığı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak çalışanların güçlendirme algılarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucunun ağırlıkta olduğu görülmektedir. Dimitriades ve Kufidu (2004) yaptıkları çalışma sonucunda çalışanların güçlendirme algılarının cinsiyetlerine göre farklı olmadığını tespit etmişlerdir.³⁰⁵ Çalışanların güçlendirme algılarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermemiş olması ilgili firmadaki erkek ve bayan çalışanların güçlendirme algılarının aynı yönde olduğu sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır.

Tablo 3.13: Medeni Hal ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	M.Hal	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
DEVAM	Evli	73	2,9406	0,84500	0,836
	Bekar	180	2,9639	0,78989	
DUYGUSAL	Evli	73	3,0890	0,80416	0,630
	Bekar	180	3,0389	0,72704	
NORMATİF	Evli	73	3,0959	0,76775	0,663
	Bekar	180	3,0500	0,75547	

Çalışanların medeni halleri ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı %0,5 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde; örgütte çalışanların

³⁰⁵ Zoe Dimitriades, Stella Kufidu, "Individual, Job, Organizational and Contextual Correlates of Employment Empowerment: Some Greek Evidence" *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.9, No.2, 2004, s.38.

medeni hallerine göre devam bağıllığı ($p=0,836$), duygusal bağıllık ($p=0,630$) ve normatif bağıllık ($p=0,663$) ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağıllıklarının medeni hallerine göre değişip değişmediği ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, sonuçların farklı çıkabildiği görülmektedir. Örneğin, Durna ve Eren (2005) yaptıkları çalışmada evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgüte daha fazla bağıllık hissettiklerini ortaya koymuşlardır.³⁰⁶ Bir diğer çalışmada, Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen (2010) çalışanların duygusal ve devam bağıllıklarının medeni hallerine göre farklılık göstermezken, normatif bağıllıklarının medeni hallerine göre farklılık gösterdiğini ve evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlı olduklarını ortaya koymuşlardır.³⁰⁷ Yaptığımız çalışmada katılımcıların medeni hallerine göre örgütsel bağıllık boyutlarıyla ilgili algılarının farklılık göstermemiş olması ilgili firmada örgütsel bağıllık boyutlarına ilişkin bekar ve evli çalışanların aynı yönde düşünceye sahip oldukları anlamına gelmektedir.

Tablo 3.14: Medeni Hal ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki

Araştırma Ölçeği	M.Hal	N	Ortalama	Standart Sapma	Sig(p)
GÜÇLENDİRME	Evli	73	3,7374	0,74583	0,775
	Bekar	180	3,7074	0,76196	

Örgütte çalışanların güçlendirme algılarının medeni hallerine göre değişip değişmediği sonucunu %0,5 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde; çalışanların medeni hallerine göre güçlendirme ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir ($p=0,775$). Çalışanların güçlendirme algılarının medeni hallerine göre farklı olup olmadığıyla ilgili Korkmaz (2012)

³⁰⁶ Durna, Eren, s.217.

³⁰⁷ Aydan Kurşunoğlu, Emin Bakay, Abdurrahman Tanrıoğen, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağıllık Düzeyleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.28, Temmuz 2010 s.106.

hemşirelerin medeni durumlarına göre güçlendirme algılarında bir farklılık olmadığını yaptığı çalışmada tespit etmiştir.³⁰⁸

Tablo 3.15: Yaşlara Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
DEVAM	19-25 Arası	89	2,9139	0,80603	0,462	0,709
	26-32 Arası	118	2,9492	0,78764		
	33-39 Arası	37	3,0270	0,90567		
	40-46 Arası	9	3,2037	0,60540		
DUYGUSAL	19-25 Arası	89	2,9963	0,73253	0,361	0,781
	26-32 Arası	118	3,1031	0,73925		
	33-39 Arası	37	3,0270	0,86915		
	40-46 Arası	9	3,0741	0,54078		
NORMATİF	19-25 Arası	89	3,0150	0,74774	0,679	0,565
	26-32 Arası	118	3,0876	0,79251		
	33-39 Arası	37	3,0270	0,71526		
	40-46 Arası	9	3,3704	0,55137		

Örgütsel bağlılık boyutları ile örgütte çalışanların yaşlarına göre yapılan gruplandırmaya göre verdikleri cevaplar %0,5 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde; çalışanların yaşlarına göre devam bağlılığı (p=0,709), duygusal bağlılık (p=0,781) ve normatif bağlılık (p=0,565) boyutlarıyla ilgili algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu vermektedir. Bu sonuçlar örgütte çalışanların örgütsel bağlılıkla ilgili boyutları algılamalarının yaşlarına göre aynı yönde olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın yaşa göre değişip değişmediği ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; Boylu, Pelit ve Güçer (2007) yaptıkları çalışma ile çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre bir

³⁰⁸ Oya Korkmaz, "Hemşirelerin Hasta Güvenliği Konusunda Yöneticilerin Tutumunu Algılayışı", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.14, S.4, 2012, s.108.

farklılık göstermediğini³⁰⁹, Tetik (2012) yaptığı çalışmada çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği, diğer yandan, devam bağlılıkları açısından genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre devam bağlılıklarının daha yüksek olduğunu³¹⁰, Özcan (2008) yaptığı araştırma ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ile yaş değişkenine göre farklılık göstermediğini³¹¹, Durna ve Eren (2005) çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve yaş ilerledikçe örgüte olan bağlılıklarının arttığını tespit etmiştir.³¹² İlgili firma çalışanlarına yapılan anket çalışmamız sonucunda ankete katılanların yaşları ile örgüte bağlılık algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın çıkmamış olması bu iki kavram arasında bir ilişkinin olmadığı yönünde sonuçlanan çalışmaları desteklemektedir.

Tablo 3.16: Yaşlara Göre Personel Güçlendirme Karşılaştırmaları

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
GÜÇLENDİRME	19-25 Arası	89	3,6498	0,84650	1,406	0,242
	26-32 Arası	118	3,7924	0,72335		
	33-39 Arası	37	3,7252	0,63491		
	40-46 Arası	9	3,3333	0,59512		

Çalışanların güçlendirme algılarına ilişkin yaşlarına göre farklılık olup olmadığını yukarıdaki tablodaki veriler %0,5 anlamlılık düzeyinde ele aldığında; çalışanların güçlendirme algıları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını, diğer bir ifade ile, çalışanların yaşlarına göre güçlendirme algılarının aynı yönde olduğunu söyleyebiliriz (p=0,242).

³⁰⁹ Yasin Boylu, Elbeyi Pelit, Evren Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, C.44, S.511, 2007, s.66.

³¹⁰ Semra Tetik, “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C.4, No.1, 2012, s.284.

³¹¹ Esen Burcu Özcan, *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, (Danışman: Doç. Dr. Ünal AY), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s.56.

³¹² Durna, Eren, s.218.

Tablo 3.17: Eğitim Seviyelerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
DEVAM	İLKOKUL	2	2,9167	0,58926	0,835	0,526
	ORTAOKUL	4	3,1667	1,28380		
	LİSE	40	3,0083	0,78442		
	ÖNLİSANS	75	2,9378	0,73612		
	LİSANS	122	2,9085	0,82603		
	LİSANSÜSTÜ	10	3,4167	0,96944		
DUYGUSAL	İLKOKUL	2	2,6667	0,00000	0,580	0,715
	ORTAOKUL	4	2,8750	1,14160		
	LİSE	40	3,1792	0,79563		
	ÖNLİSANS	75	3,0578	0,69829		
	LİSANS	122	3,0410	0,77059		
	LİSANSÜSTÜ	10	2,8167	0,59030		
NORMATİF	İLKOKUL	2	3,5833	0,35355	1,177	0,321
	ORTAOKUL	4	2,8333	0,63828		
	LİSE	40	3,2167	0,74936		
	ÖNLİSANS	75	3,1089	0,73751		
	LİSANS	122	3,0123	0,78149		
	LİSANSÜSTÜ	10	2,7167	0,66225		

Çalışanların eğitim seviyelerine göre örgütsel bağlılık türleri arasında farklılık olup olmadığını gösteren yukarıdaki tablo %0,5 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde; çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık türleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın çalışanların eğitim seviyelerine göre değişip değişmediğini araştıran çalışmalar incelendiğinde; Özcan (2008) çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu, yani çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça örgütsel

bağlılıklarının azalacağını³¹³, Özkaya, Kocakoç ve Kara (2006) örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ve normatif bağlılığın çalışanların eğitim seviyelerine göre değiştiğini, eğitim seviyesi düşük çalışanların daha yüksek olan çalışanlara göre örgüte devam ve normatif bağlılık içinde bağlı olduklarını diğer taraftan, eğitim seviyeleri ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını, Gündoğan (2009) çalışanların eğitim seviyeleri ile duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu, diğer yandan, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını tespit etmiştir.³¹⁴

Tablo 3.18: Eğitim Seviyelerine Göre Personel Güçlendirme Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
GÜÇLENDİRME	İLKOKUL	2	3,8333	0,23570	0,904	0,479
	ORTAOKUL	4	4,4583	0,39382		
	LİSE	40	3,6542	0,95436		
	ÖNLİSANS	75	3,7467	0,73079		
	LİSANS	122	3,6995	0,71120		
	LİSANSÜSTÜ	10	3,6167	0,72030		

Çalışanların eğitim seviyelerine göre güçlendirme algılarında farklılık olup olmadığı ile ilgili verileri gösteren yukarıdaki tablo%0,5 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde; çalışanların eğitim seviyelerine göre güçlendirme algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (p=0,479).

³¹³ Özcan, "Örgütsel Bağlılık.." s.57.

³¹⁴ Tamer Gündoğan, *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2009, s.97.

Tablo 3.19: Unvanlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
DEVAM	MÜDÜR	2	2,1667	0,23570	2,047	0,088
	ŞEF	12	3,4167	0,57953		
	MEMUR	228	2,9357	0,80533		
	İŞÇİ	9	3,2037	0,91582		
	DİĞER	2	2,3333	0,47140		
DUYGUSAL	MÜDÜR	2	3,4167	0,82496	0,350	0,844
	ŞEF	12	3,1250	0,61186		
	MEMUR	228	3,0526	0,74068		
	İŞÇİ	9	3,0000	1,12114		
	DİĞER	2	2,5833	1,06066		
NORMATİF	MÜDÜR	2	3,0000	0,94281	0,611	0,655
	ŞEF	12	3,0139	0,76692		
	MEMUR	228	3,0753	0,75421		
	İŞÇİ	9	3,0185	0,67928		
	DİĞER	2	2,2500	1,76777		

Anket çalışmasına katılan çalışanların sahip oldukları unvanlara göre örgüte olan bağlılık türleriyle ilgili veriler yukarıdaki tabloda kısaca özetlenmiştir. Tabloda yer alan verilere göre çalışanların sahip oldukları unvanlara göre duygusal ($p=0,088$), devam ($p=0,844$) ve normatif bağlılık ($p=0,655$) boyutları arasında %0,5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.20: Unvanlarına Göre Güçlendirme Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
GÜÇLENDİRME	MÜDÜR	2	3,9167	0,35355	0,409	0,479
	ŞEF	12	3,5833	0,60093		
	MEMUR	228	3,7193	0,75427		
	İŞÇİ	9	3,8704	1,04342		
	DİĞER	2	3,2500	1,06066		

Çalışanların sahip oldukları unvanlara göre güçlendirme algılarında bir farklılık olup olmadığıyla ilgili veriler yukarıdaki tabloda özetlenmiştir. Bu verilere göre çalışanların sahip oldukları unvanlar ile güçlendirme algıları arasında %0,5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p=0,409).

Tablo 3.21: Pozisyonlarına Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
DEVAM	OPERASYON	155	2,9022	0,83566	1,539	0,191
	İNS.KAYN.	3	3,5556	0,91793		
	İŞ GELİŞTİRME	2	2,6667	1,41421		
	MALİ İŞLER	4	3,6667	0,40825		
	DİĞER	89	3,0075	0,73422		
DUYGUSAL	OPERASYON	155	3,0860	0,72209	0,366	0,833
	İNS.KAYN.	3	2,7222	0,94771		
	İŞ GELİŞTİRME	2	2,8333	0,70711		
	MALİ İŞLER	4	3,1667	0,43033		
	DİĞER	89	3,0075	0,80713		
NORMATİF	OPERASYON	155	3,1312	0,71673	1,647	0,163
	İNS.KAYN.	3	2,2222	0,83887		
	İŞ GELİŞTİRME	2	3,2500	0,11785		
	MALİ İŞLER	4	2,8333	0,81650		
	DİĞER	89	2,9794	0,81488		

Anket çalışmasına katılan çalışanların örgütteki pozisyonlarına göre örgütsel bağlılık türleri arasında bir farklılık olup olmadığıyla ilgili veriler yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Bu veriler ışığında örgütteki çalışanların örgütteki pozisyonları ile örgütsel bağlılık türleri arasında %0,5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.22: Pozisyonlarına Göre Güçlendirme Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
GÜÇLENDİRME	OPERASYON	155	3,7613	0,73119	4,647	0,001
	İNS.KAYN.	3	2,2222	0,67358		
	İŞ GELİŞTİRME	2	2,5000	0,00000		
	MALİ İŞLER	4	3,5833	0,67358		
	DİĞER	89	3,7210	0,74906		

Anket çalışmasına katılan çalışanların örgütteki pozisyonlarına göre güçlendirme algılarında farklılık olup olmadığı ile ilgili veriler yukarıdaki tabloda kısaca özetlenmiştir. Bu verilere göre örgütte çalışanların sahip oldukları pozisyonlara göre güçlendirme algıları arasında %0,5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,001$). Her bir birimdeki kişi sayıları göz önüne alındığında örgütteki çalışanların büyük bir kısmı kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri tespit edilmiştir.

Tablo 3.23: Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
DEVAM	3 YILDAN AZ	149	2,9027	0,81698	2,095	0,101
	3-6 YIL ARASI	57	2,8830	0,77342		
	7-10 YIL ARASI	37	3,2297	0,78307		
	10YILDAN FAZLA	10	3,1833	0,72627		
DUYGUSAL	3 YILDAN AZ	149	3,0794	0,77173	0,357	0,784
	3-6 YIL ARASI	57	3,0585	0,73226		
	7-10 YIL ARASI	37	2,9369	0,74468		
	10YILDAN FAZLA	10	3,0667	0,53403		
NORMATİF	3 YILDAN AZ	149	3,0559	0,78356	0,545	0,652
	3-6 YIL ARASI	57	3,0994	0,72022		
	7-10 YIL ARASI	37	2,9730	0,75412		
	10YILDAN FAZLA	10	3,3000	0,61262		

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan çalışanların örgütteki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığıyla ilgili veriler yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde; çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında %0,5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Çalışanların örgütteki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde; Özkaya, Kocakoç ve Kara (2006) yaptıkları çalışmada çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu, diğer yandan normatif ve devam bağlılığı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını³¹⁵, Fındık ve Eryeşil (2012) yaptıkları araştırma sonucunda örgütte 2-4 yıl arası çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek

³¹⁵ Özkaya, Kocakoç ve Kara, s.89.

olduğu, diğer yandan, 10 yıldan fazla süredir çalışanların ise örgütsel bağlılıklarının düşük olduğunu tespit etmişlerdir.³¹⁶ Yapılan literatür taraması sonucunda genel olarak, çalışanların örgütteki çalışma süreleri arttıkça örgütteki kazançları da artacağından (örneğin, kıdem tazminatı) çalışan örgütten ayrılmasının kendisi için maliyetli olacağı düşüncesiyle örgütten ayrılmayı düşünmediği yönündedir. Bu tarz örgütsel bağlılık devam bağlılığı olarak ifade edilir.³¹⁷ Bu çalışmada çalışma süresi ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin çıkmamış olması ankete katılan ilgili firma çalışanlarının örgütte çalıştıkları süreye göre örgütsel bağlılıklarını ifade etmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.24: Çalışma Sürelerine Göre Güçlendirme Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.(p)
GÜÇLENDİRME	3 YILDAN AZ	149	3,7025	0,75625	0,722	0,540
	3-6 YIL ARASI	57	3,8275	0,76244		
	7-10 YIL ARASI	37	3,5991	0,76725		
	10YILDAN FAZLA	10	3,7167	0,69854		

Anket çalışmasına katılan çalışanların örgütteki çalışma süreleri ile güçlendirme algıları arasında farklılık olup olmadığıyla ilgili veriler yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre, %0,5 anlamlılık düzeyinde çalışanların çalışma süreleri ile güçlendirme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir ($p=0,540$).

3.7.6. Regresyon Analizi

Çalışmanın bu kısmında araştırma ölçekleri (örgüt kültürü boyutları, örgütsel bağlılık boyutları ve personel güçlendirme) arasındaki ilişki regresyon analiz yöntemi kullanılarak ölçülmüş ve yorumlanmıştır.

³¹⁶ Mehtap Fındık, Kemaletin Eryeşil, “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *International Iron & Steel Symposium*, Karabük, 02-04 Nisan 2012, s.1254.

³¹⁷ Doğan ve Kılıç, s.50.

3.7.6.1. Örgüt Kültürü Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 3.25: Devam Bağlılığı İle Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Devam Bağlılığı	
	B	Sig. (p)
Klan	-0,461	0,000
Adhokrasi	-0,483	0,000
Pazar	0,528	0,000
Hiyerarşi	0,500	0,000
F	44,112	
R ²	0,416	
Sig (p)	0,000	
Sabit Değer (α)	2,689	

Yukarıdaki tablo bizlere bağımlı değişken olan devam bağlılığının bağımsız değişkenler klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri arasındaki ilişkiyi regresyon analizi yöntemiyle açıklamaktadır. Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması süreci olarak ifade edilir. Bağımlı değişkenin alacağı değer; $Y=\alpha+\beta X+\varepsilon$ basit doğrusal regresyon modeline göre belirlenebilir. Burada;³¹⁸

Y= Bağımlı değişken

X= Bağımsız değişken

α = Sabit değer (X=0 olduğunda Y'nin aldığı değerdir)

β = Regresyon katsayısı (X'in 1 birimlik değişiminde Y'de meydana gelecek değişimi ifade eder)

ε = Şansa bağlı hata terimini ifade eder.

Tablodaki değerleri incelediğimizde R² değerinin 0,416 olduğunu görülmektedir. Bu değere göre, bağımsız değişken olarak belirtilen klan, adhokrasi,

³¹⁸ Kalaycı, s.199.

pazar ve hiyerarşi kültürlerinin bağımsız değişken olan devam bağlılığını %41,6 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile devam bağlılığının %41,6 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, devam bağlılığının örgüt kültürü boyutlarının her biri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde olduğu yani, örgütsel bağlılığı klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleriyle açıkladığımız modelimizin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür (F=44,112; p=0,000).

Tabloda yer alan değerlere göre modelimizin tahmin sonucu aşağıdaki gibidir.

Devam Bağlılığı=

$$2,689 - (0,461 * \text{Klan}) - (0,483 * \text{Adhorasi}) + (0,528 * \text{Pazar}) + (0,500 * \text{Hiyerarşi})$$

Bu değerlere baktığımızda devam bağlılığı üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktörün pazar kültürü olduğu, daha sonra bunu sırasıyla hiyerarşi, adhokrasi ve klan kültürlerinin takip ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.26: Duygusal Bağlılık ile Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Bağlılık	
	B	Sig. (p)
Klan	0,465	0,000
Adhokrasi	0,358	0,000
Pazar	-0,335	0,000
Hiyerarşi	-0,398	0,000
F	41,257	
R²	0,400	
Sig (p)	0,000	
Sabit Değer (α)	2,131	

Yukarıdaki tablo bağımsız değişkenler klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya

koymaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde; R^2 değeri 0,400 olarak çıkmıştır. Yani bağımsız değişken durumundaki klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri bağımlı değişken olan duygusal bağlılıktaki değişimin %40'ını açıklamaktadırlar. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılığın %40 oranında bu değişkenler tarafından şekillendiği söylenebilir. Her bir örgüt kültürü boyutu 0,05 anlamlılık düzeyinde ele alındığında duygusal bağlılık ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkili oldukları sonucuna ulaşırız ($F=41,257$; $p=0,000$). Duygusal bağlılığın alabileceği değeri formüle edersek aşağıdaki formülü elde ederiz.

Duygusal bağlılık=

$$2,131 + (0,465 * \text{Klan}) + (0,358 * \text{Adhokrasi}) - (0,335 * \text{Pazar}) - (0,398 * \text{Hiyerarşi})$$

Duygusal bağlılık üzerinde en fazla etki sırasıyla klan, hiyerarşi, adhokrasi ve son olarak pazardır.

Tablo 3.27: Normatif Bağlılık ile Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Normatif Bağlılık	
	B	Sig. (p)
Klan	0,369	0,000
Adhokrasi	0,392	0,000
Pazar	-0,258	0,000
Hiyerarşi	-0,284	0,000
F	19,541	
R²	0,240	
Sig (p)	0,000	
Sabit Değer (α)	1,746	

Yukarıdaki tablo bağımsız değişkenler klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin bağımlı değişken olan normatif bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Tablodaki veriler yorumlandığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılır.

Tablo 3.27 normatif bağlılıkla ilişkisi olan değişkenlerle ilgili regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Bu değerler incelendiğinde; bağımlı değişkendeki

%24'lük değişim modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı. Diğer bir ifade ile, normatif bağlılıktaki değişimin %24'lük kısmı klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşı kùltürleri tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Örgüt kùltürü boyutlarına ait p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde her bir örgüt kùltürü boyutunun normatif bağlılık ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisinde oldukları gör÷lmektedir (F=19,541; p=0,000). Normatif bağlılığın alabileceği değeri form÷le edersek aşağıdaki form÷lü elde ederiz.

Normatif Bağlılık=

$$1,746 + (0,369 * \text{Klan}) + (0,392 * \text{Adhokrasi}) - (0,258 * \text{Pazar}) - (0,284 * \text{Hiyerarşı})$$

Normatif bağlılık üzerinde en fazla etki sırasıyla adhokrasi, klan, hiyerarşı ve son olarak pazardır.

3.7.6.2. Personel Güçlendirme ile Örgüt Kùltürü Boyutları Arasındaki İlişki

Tablo 3.28: Personel Güçlendirme ile Örgüt Kùltürü Boyutları İlişkisi Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Personel Güçlendirme	
	B	Sig. (p)
Klan	0,238	0,000
Adhokrasi	0,354	0,000
Pazar	-0,175	0,002
Hiyerarşı	-0,165	0,001
F	10,404	
R²	0,144	
Sig (p)	0,000	
Sabit Değer (α)	2,457	

Yukarıdaki tabloda bağımsız değişkenler klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşı kùltürlerinin bağımlı değişken olan personel güçlendirme üzerindeki etkilerini göstermektedir.

Tablodaki R² değeri 0,144 olarak çıkmıştır. Yani bağımsız değişken durumundaki klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşı kùltürleri bağımlı değişken olan

personel güçlendirmedeki değişimin %14,4'ünü açıklamaktadırlar. Diğer bir ifade ile personel güçlendirmenin %14,4 oranında bu değişkenler tarafından şekillendiği söylenebilir. Her bir örgüt kültürü boyutu 0,05 anlamlılık düzeyinde ele alındığında klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin personel güçlendirme ile anlamlı ilişki içerisinde olduklarını görülmektedir. Bu sonuca göre klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin personel güçlendirmeye anlamlı bir katkı yaptıklarını söyleyebiliriz (F=10,404; p=0,000). Her bir bağımsız değişkene ait B değeri yerine konulduğunda bağımlı değişkenimiz olan personel güçlendirmenin alabileceği değere ait formül aşağıdaki gibidir:

Personel Güçlendirme=

$$2,457 + (0,238 * \text{Klan}) + (0,354 * \text{Adhokrasi}) - (0,175 * \text{Pazar}) - (0,165 * \text{Hiyerarşi})$$

3.7.6.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Personel Güçlendirme İlişkisi

Tablo 3.29: Devam Bağlılığı ile Personel Güçlendirme İlişkisi Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Devam Bağlılığı	
	B	Sig. (p)
Personel Güçlendirme	-0,144	0,031
F	4,683	
R ²	0,018	
Sabit Değer (α)	3,492	

Örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme arasındaki ilişkide bağımsız değişken olarak personel güçlendirme ve bağımlı değişken olarak devam bağlılığı ele alındığında yukarıdaki tabloda yer alan değerler ortaya çıkmaktadır. Bu değerlere baktığımızda R² değerinin 0,018 olduğunu görmekteyiz. Bunun anlamı bağımsız değişken durumundaki personel güçlendirme bağımsız değişken durumundaki devam bağlılığındaki değişimin %1,8'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile devam bağlılığının %1,8 oranında bu değişken tarafından şekillendiği söylenebilir. Devam bağlılığı ile personel güçlendirme arasındaki ilişki 0,05 anlamlılık düzeyinde

istatistiksel olarak anlamlıdır (F=4,683; p=0,031). Özetle bağımsız değişkenin alabileceği değer aşağıdaki gibidir:

Devam Bağlılığı=3,492-0,144*Güçlendirme

Çalışanların güçlendirme algılarındaki bir birimlik artış örgüte karşı hissettikleri devam bağlılığının 0,144 birim azalmasına neden olacaktır.

Tablo 3.30: Duygusal Bağlılık ile Personel Güçlendirme İlişkisi Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Duygusal Bağlılık	
	B	Sig. (p)
Personel Güçlendirme	0,133	0,033
F	4,587	
R ²	0,018	
Sabit Değer (a)	2,560	

Örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme arasındaki ilişkide bağımsız değişken olarak personel güçlendirme ve bağımlı değişken olarak duygusal bağlılık ele alındığında yukarıdaki tabloda yer alan değerler ortaya çıkmaktadır. Bu değerlere baktığımızda R² değerinin 0,018 olduğunu görmekteyiz. Bunun anlamı bağımsız değişken durumundaki personel güçlendirme bağımlı değişken durumundaki duygusal bağlılıktaki değişimin %1,8'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılığın %1,8 oranında bu değişken tarafından şekillendiği söylenebilir. Duygusal bağlılık ile personel güçlendirme arasındaki ilişki 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde aralarındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=4,587; p=0,033). Duygusal bağlılığın alabileceği değer;

Duygusal Bağlılık=2,560+0,133*Güçlendirme

Bu formülden çıkan sonuç; çalışanları güçlendirme algılarındaki bir birimlik artış örgüte karşı hissettikleri duygusal bağlılıklarını 0,133 oranında arttıracaktır.

Tablo 3.31: Normatif Bağlılık ile Personel Güçlendirme İlişkisi Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Normatif Bağlılık	
	B	Sig. (p)
Personel Güçlendirme	0,229	0,000
F	13,802	
R ²	0,052	
Sabit Değer (α)	2,213	

Örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık bağımlı değişken ve personel güçlendirme bağımsız değişken olarak ele alındığında yukarıdaki tabloda yer alan verilere ulaşmaktayız. Bu değerlerden R² değerinin 0,052 olduğunu görmekteyiz. Bunun anlamı bağımsız değişken olan personel güçlendirme bağımlı değişken olan normatif bağlılıktaki değişimin %5,2'sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık %5,2 oranında personel güçlendirme ile şekillenmektedir. Normatif bağlılık ile personel güçlendirme arasındaki ilişki 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (F=13,802; p=0,000). Normatif bağlılığın alabileceği değeri formülle ifade edecek olursak:

$$\text{Normatif Bağlılık} = 2,213 + 0,229 * \text{Güçlendirme}$$

Çalışanların güçlendirme algılarındaki bir birimlik artış normatif bağlılık seviyelerini 0,229 oranında arttıracacağı yukarıdaki formüle göre söylenebilir.

3.7.6.4. Örgüt Kültürü Boyutlarının Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkileri

Örgüt kültürünün personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerinin ölçülmesine yönelik olarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi için örneklem sayısının yeterliliği, değişkenler arası çoklu bağlantı problemi olup olmadığı, normallik varsayımı, doğrusallık varsayımları araştırmacı tarafından incelenmiş ve varsayımların ihlal edilmediği gözlenmiştir. Değişken seçiminde ileri (next) metodu kullanılmıştır.

Tablo 3.32: Klan Kültürünün Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
Yaş	0,003	0,004	0,004	0,003	0,003	0,003
Cinsiyet	0,038	0,036	0,036	0,036	0,037	0,020
Eğitim	-0,048	-0,045	-0,044	-0,040	-0,042	-0,044
M. Hal	0,000	0,004	0,005	0,010	0,013	0,027
Unvan	-0,092	-0,092	-0,093	-0,083	-0,081	-0,077
Pozisyon	-0,007	-0,006	-0,006	-0,002	-0,001	-0,004
Ç. Süresi	0,002	0,003	0,003	0,011	0,012	0,018
PG		0,070*	0,041	-0,057	-0,096	-1,914
PG ²			0,004	0,011	0,005	0,262
Klan				0,117**	0,010	-0,998
PG*Klan					0,028	0,621
PG ² *Klan						-0,083*
R ²	0,025	0,042	0,042	0,113	0,116	0,131
ΔR ²	0,025	0,017	0,000	0,072	0,002	0,016
F Değeri	0,884	4,301	0,013	19,568	0,657	4,367
P değeri	0,520	0,039	0,908	0,000	0,418	0,038
* $p < .05$; ** $p < .01$						
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

Demografik değişkenlerin, personel güçlendirmenin ve örgüt kültürü boyutlarından olan klan kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığını görmek için hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Tablo 3.32’de bağımsız değişkenlerin (demografik özellikler, personel güçlendirme ve klan kültürü) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkileri yer almaktadır. Tablodaki değerler incelendiğinde demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($p=0,520$, $R^2=0,042$). Personel güçlendirme ($p=0,039$, $\beta=0,70$), klan kültürü ($p=0,000$, $\beta=0,117$) ve personel güçlendirme-klan kültürü ilişkisinin ($p=0,038$, $\beta=-0,083$) örgütsel bağlılık ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranları (R^2) incelendiğinde en yüksek oranın personel güçlendirme-klan kültürü

ilişkisinin dahil edildiği 6. aşamada ortaya çıktığı görülmektedir. R² deki değişim oranlarına (ΔR^2) baktığımızda ise en fazla değişimin klan kültürü değişkeninin dahil edildiği 4. aşamada olduğu tespit edilmiştir.

Klan kültürünün personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, klan kültürünün personel güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu, klan kültürüne sahip örgütlerde personel güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisinin örgüt kültürü tarafından etkilendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 3.33: Adhokrasi Kültürünün Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
Yaş	0,003	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004
Cinsiyet	0,038	0,036	0,036	0,034	0,032	0,008
Eğitim	-0,048	-0,045	-0,044	-0,041	-0,040	-0,040
M. Hal	0,000	0,004	0,005	0,006	0,005	0,022
Unvan	-0,092	-0,092	-0,093	-0,089	-0,089	-0,093
Pozisyon	-0,007	-0,006	-0,006	-0,005	-0,005	-0,008
Ç. Süresi	0,002	0,003	0,003	-0,002	-0,002	0,002
PG		0,070*	0,041	0,023	0,034	-3,004
PG ²			0,004	0,003	0,006	0,434
Adhokrasi				0,065	0,103	-1,633
PG*Adhokrasi					-0,010	1,007
PG ² *Adhokrasi						-0,142*
R ²	0,025	0,042	0,042	0,055	0,055	0,089
ΔR^2	0,025	0,017	0,000	0,014	0,000	0,034
F Değeri	0,884	4,301	0,013	3,483	0,053	8,829
P değeri	0,520	0,039	0,908	0,063	0,819	0,003
* $p < .05$; ** $p < .01$						
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

Adhokrasi kültürünün personel güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki etkilerine ilişkin hiyerarşik regresyon analiz sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tabloda yer alan değerler incelendiğinde 4. aşamaya kadar olan

değerlerin klan kültürünün personel güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçları gösteren tablodaki değerlerle aynı olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu kısımda ve diğer iki kısımdaki değerler yorumlanırken 4. aşamadan itibaren yorumlanacaktır.

Adhokrasi kültürünün bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı sonucuna ulaşmak için dördüncü aşamada modele dahil edilen adhokrasi kültürü değişkeninin anlamlı bir farklılık yaratmadığı anlaşılmaktadır ($\Delta R^2=0,014$, $p>0,05$). Altıncı aşamada modele dahil edilen personel güçlendirme-adhokrasi kültürü ilişkisi değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,01$, $\beta=-0,142$). R^2 değerleri incelendiğinde bağımsız değişkenlerin tamamının bağımsız değişkenin toplam varyansının %8,9'unu açıkladıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu değeri en yüksek oranda değiştiren faktörün personel güçlendirme-adhokrasi kültürü ilişkisi değişkeninin olduğu görülmektedir ($\Delta R^2=0,034$). Personel güçlendirmenin örgütte uygulanabilmesine olanak sağlayan adhokrasi kültürü güçlendirilmiş personelin bağlılığının sağlanmasında etkili bir faktördür. Diğer bir ifade ile, adhokrasi kültürüne sahip örgütler personel güçlendirme uygulamaları için uygun kültüre sahiptirler ve sahip olunan bu kültür ile uygulanan personel güçlendirme örgütsel bağlılığa etki etmektedir.

Tablo 3.34: Pazar Kültürünün Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
Yaş	0,003	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004
Cinsiyet	0,038	0,036	0,036	0,036	0,039	0,043
Eğitim	-0,048	-0,045	-0,044	-0,044	-0,042	-0,041
M. Hal	0,000	0,004	0,005	0,004	0,005	0,010
Unvan	-0,092	-0,092	-0,093	-0,093	-0,090	-0,086
Pozisyon	-0,007	-0,006	-0,006	-0,006	-0,006	-0,006
Ç. Süresi	0,002	0,003	0,003	0,002	0,002	0,004
PG		0,070*	0,041	0,043	0,125	2,248
PG ²			0,004	0,004	0,002	-0,291
Pazar				-0,008	0,089	1,444
PG*Pazar					-0,025	-0,814
PG ² *Pazar						0,109*
R ²	0,025	0,042	0,042	0,042	0,043	0,065
ΔR ²	0,025	0,017	0,000	0,000	0,001	0,021
F Değeri	0,884	4,301	0,013	0,062	0,373	5,474
P değeri	0,520	0,039	0,908	0,804	0,542	0,020
* $p < .05$; ** $p < .01$						
Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık						

Pazar kültürünün personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizleri yukarıdaki tabloda özetlenmiştir. Dördüncü aşamada modele dahil edilen pazar kültürü değişkeninin R² de anlamlı bir değişime neden olmadığı diğer bir ifade ile pazar kültürü değişkeninin örgütsel bağlılığı etkilemediğini söylemek mümkündür (ΔR²=0,000, p=0,804). Altıncı aşamada modele dahil edilen personel güçlendirme-pazar kültürü etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (p=0,20, β=0,109). R² değerlerine baktığımızda örgütsel bağlılık varyansındaki değişimin %6,5'inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu değerdeki en yüksek değişim personel güçlendirme-pazar kültürü ilişkisinin dahil edildiği altıncı aşamada ortaya çıkmıştır (ΔR²=0,021).

Yapılan işin ve sonuçlarının önemli olduğu ve çalışanların birbirleriyle rekabet etmeleri konusunda teşvik edici bir ortam yaratan pazar kültürü personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Pazar kültürüne sahip örgütlerde en önemli unsur yapılan iş sonucunda ortaya çıkan sonuç ve çalışanların bireysel katkılarına teşvik edici bir rekabet ortamı yaratılması personel güçlendirmenin de bu sonuçları olumlu etkileyeceği ve çalışanların başarılarını arttırıcı etkisinin olacağı düşüncesiyle bu kültüre sahip örgütlerde uygulanabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.35: Hiyerarşi Kültürünün Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
Yaş	0,003	0,004	0,004	0,003	0,003	0,003
Cinsiyet	0,038	0,036	0,036	0,035	0,036	0,032
Eğitim	-0,048	-0,045	-0,044	-0,043	-0,043	-0,046
M. Hal	0,000	0,004	0,005	0,002	0,002	0,007
Unvan	-0,092	-0,092	-0,093	-0,089	-0,089	-0,087
Pozisyon	-0,007	-0,006	-0,006	-0,007	-0,007	-0,008
Ç. Süresi	0,002	0,003	0,003	0,004	0,004	0,007
PG		0,070*	0,041	0,052	0,057	1,274
PG ²			0,004	0,001	0,001	-0,169
Hiyerarşi				-0,048	-0,042	0,675
PG*Hiyerarşi					-0,001	-0,421
PG ² *Hiyerarşi						0,059
R ²	0,025	0,042	0,042	0,054	0,054	0,062
ΔR ²	0,025	0,017	0,000	0,013	0,000	0,008
F Değeri	0,884	4,301	0,013	3,234	0,002	1,955
P değeri	0,520	0,039	0,908	0,073	0,968	0,163
* $p < .05$; ** $p < .01$						
Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık						

Hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki etkilerinin tespitine yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analiz sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tablodaki değerler incelendiğinde üçüncü aşamadan sonra modele dahil edilen değişkenlerin anlamlı bir değişime neden

olmadıkları görülmektedir. Diğer bir ifade ile hiyerarşi kültürü değişkeni ve personel güçlendirme-hiyerarşi kültürü ilişkisi değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olmadığı söylenebilir. Çıkan bu sonuç bizlere hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde personel güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisinin bu kültür tarafından anlamlı bir şekilde etkilenmediğini gösterir. Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde insan unsurundan çok yapılan işin önemli olması, çalışanların güçlendirilmesine gerek duyulmaması, çalışanlardan sadece kendilerine söylenenleri yapmalarının beklenmesi ve yapılan bütün işlerin önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere göre yerine getirilmesi personel güçlendirmenin bu tip örgütlerde uygulanmasını engellediğinden hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde etkisinin olmaması sonucuna neden olduğu söylenebilir.

3.8. Araştırmanın Genel Sonuçları ve Değerlendirmesi

Örgüt kültürünün personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini analiz etmeye yönelik yapılan bu çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan özel bir firmadaki çalışanlara anket uygulanmıştır. 310 çalışana yapılan anket sonucunda 57 anket çalışması eksik veya hatalı doldurulmalarından ötürü değerlendirilmeye katılmayarak 253 anket değerlendirilmeye tabii tutulmuştur. Yapılan araştırmaya ait genel sonuçlar ve değerlendirmeler aşağıda özetlenerek yorumlanmıştır.

Yapılan araştırmada öncelikli olarak katılımcıların, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, kurumdaki unvan, kurumdaki pozisyon ve kurumdaki çalışma sürelerine ait demografik bilgiler elde edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların yaş ortalaması açısından %46,6'sının 19-25 yaş arasında çalışanların çoğunlukta olduğu söylenebilir. Katılımcıların %50,6'sının erkek ve %49,4'ünün bayan oldukları belirlenmiştir. Eğitim seviyeleri açısından baktığımızda %48,2'lik oranla lisans mezunlarının ağırlıklı olduğunu görmekteyiz. Ankete katılan çalışanların %28,9'unun evli ve %71,1'inin bekar oldukları belirlenmiştir. Unvanlarına göre dağılımlara baktığımızda %90,1'inin memur unvanına sahip olduğu görülmektedir. Çalışmakta oldukları pozisyonlara göre %61,3'ünün operasyon biriminde çalıştıkları belirlenmiştir. Çalışma sürelerine göre %58,9'unun 3 yıldan az bir süredir bu kurumda çalıştıkları sonucu elde edilmiştir.

Analizde kullanılan ölçeklerin güvenirliklerinin test edilmesi amacıyla her bir ölçeğe ait faktör yükleri hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ölçeklerinin güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

Demografik özelliklere ait gruplar arasındaki farklılıkları ölçmeye yönelik yapılan analiz sonucunda çalışanların yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim seviyelerine, medeni hallerine ve unvanlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarına ve personel güçlendirme sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, pozisyonlarına göre güçlendirme algılarında ve çalışma sürelerine göre örgüt kültürü boyutlarından adhokrasi kültürüne verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü toplam 24 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Katılımcıların örgüt kültürüne (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarına) verdikleri cevaplar incelendiğinde, büyük çoğunluğunun örgütün sahip olduğu kültürü klan tipi örgüt kültürü olarak algıladıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun çıkması çalışanların çalıştıkları örgütü bilgi ve becerilerin paylaşıldığı, yöneticilerin yön gösterici olduğu, çalışanların kararlara dahil edildiği ve takım çalışmasının olduğu bir yer olarak gördüklerini ifade eder.

Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmedikleri ile ilgili tek boyutta incelenen personel güçlendirme toplam 6 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Katılımcıların personel güçlendirme ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde, çalışanların büyük çoğunluğunun kendilerini güçlendirilmiş hissettiklerini görmekteyiz. Bu sonuç ilgili firmadaki çalışanların yaptıkları iş üzerinde etkilerinin olduğu, karar verme yeteneklerinin olduğu, işlerini yapabilecek yeteneğe sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarıyla ele alınan örgütsel bağlılık toplam 18 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık boyutlarıyla ilgili sorulara katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde, örgüte duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte devam ve normatif bağlılık duyan çalışanlardan daha fazla sayıda olduğu görülmektedir. Çalışanların duygusal bağlılıklarının yüksek olması örgütün amaç ve hedeflerini benimsedikleri ve kendilerini bu örgüte ait hissettikleri yönündeki bilgileri güçlendirmektedir. Diğer yandan, devam ve normatif bağlılık seviyelerinin düşük çıkmış olması çalışanların başka bir firmada iş bulabilme konusunda endişelerinin olmadığı ve örgütte kalmaya devam etmek istemelerinin nedeninin kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmelerinden kaynaklanmadığı anlamına gelmektedir.

Örgüt kültürü boyutları ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizlerde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme ile klan ve adhokrasi kültürleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, pazar ve hiyerarşi kültürleri arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Personel güçlendirmenin örgütlerde uygulanabilmesi ve istenilen hedeflere ulaştırabilmesi örgütün sahip olduğu kültür tipi ile yakından ilişkilidir. Çalışanların önemsendiği,

kararlara dahil edildiği, yeni fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri konusunda desteklendiği bir yapının oluşmasını sağlayan klan ve adhokrasi kültürleri ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin çıkmış olması ilgili firma çalışanlarının bu iki örgüt kültürü boyutu ile güçlendirme algılarının aynı yönde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan, yapılan işin daha fazla önemsendiği, çalışandan sadece kendisine söylenenin yapılmasının beklendiği, çalışanların kararlara dahil edilmediği örgütlerde hakim olan hiyerarşi kültürü ve yapılan işlerde işi yapandan çok ortaya çıkan sonucun önemsendiği pazar kültürü personel güçlendirme uygulamaları için uygun kültür türleri olmadığı anket sonuçlarına göre söylenebilir.

İnceleme yapılan işletmenin hizmet üreten bir işletme olması ve hizmet üreten işletmelerde yeniliğe, katılıma ve grup çalışmasına önem verilmesinden ötürü örgüt kültürünün klan türünde olması ve çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri birbirleriyle örtüşen durumlar olarak değerlendirilebilir.

Örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilere ait sonuçlar incelendiğinde aralarında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgüt kültürü boyutlarından klan ve adhokrasi ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılıklar arasında pozitif yönlü, pazar ve hiyerarşi kültürleri ile ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığı ile hiyerarşi ve pazar kültürleri arasında pozitif yönlü, klan ve adhokrasi kültürleri ile ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Klan ve adhokrasi kültürlerine sahip örgütler çalışanlarına kendileri için değerli ve önemli olduklarını hissettirdikleri için çalışanların örgüte karşı duygusal veya normatif bağlılıkla bağlı olmaları, kendilerine önem verilen bir işletmeye kendilerini ait hissetmeleri veya kendilerini borçlu hissetmeleri çıkan bu sonucu desteklemektedir. Aynı şekilde, çalışanların yapılan işe göre daha az önemli olduğu ve sonuç odaklı örgütlerde hakim olan hiyerarşi ve pazar kültürleri çalışanların beklentilerini veya isteklerini karşılayamadığından örgüte karşı hissedilen bağlılık türü devam bağlılığı olarak ortaya çıkabilmektedir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilere ait sonuçlar değerlendirildiğinde aralarında anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü, duygusal bağlılık ve

normatif bağıllık ile pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme ile devam bağıllığı arasında negatif yönlü bir ilişki çıkmış olması kendini güçlendirilmiş hisseden çalışanların devam bağıllığıyla ilgili sorulara katılım anlamında olumlu cevap vermedikleri sonucuna ulaşırız. Bu sonuç, kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların devam bağıllıklarının düşük olacağı anlamına gelmektedir. İlgili firma çalışanlarının verdikleri cevaplara göre ortaya çıkan bu sonuç, kendini güçlendirilmiş hisseden çalışanların örgüte karşı devam bağıllıklarının düşük olduğunu diğer bir ifade ile, güçlendirme algıları arttıkça devam bağıllığı hislerinin de aynı yönde azalacağı şeklinde yorumlanabilir.

Örgüt kültürünün personel güçlendirme ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasına yönelik yapılan analiz sonucunda klan, adhokrasi ve pazar kültürlerinin personel güçlendirme ile örgütsel bağıllık ilişkisi üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu, hiyerarşi kültürünün ise bu ilişki üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Klan ve adhokrasi kültürlerine sahip örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanması ve başarıya ulaşması sahip olunan örgüt kültürü sayesinde mümkün olduğu için bu kültürlere sahip örgütlerde örgüt kültürü personel güçlendirme ile örgütsel bağıllık ilişkisi üzerinde etkili olabilmektedir. Diğer yandan, hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanması için gerekli yapının olmamasından ötürü hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağıllık ilişkisi üzerinde etkisinin olmayacağı şeklinde yorumlanabilir. Pazar kültürüne sahip örgütler genellikle yapılan işin sonuçlarının önemli olduğu ve başarıyı pazarda sahip olduğu paya göre değerlendiren örgütlerdir. Yapılan analiz sonucunda, pazar kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağıllık ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olması sonucu pazar kültürüne sahip örgütlerde sahip olunan kültür personel güçlendirme ile örgütsel bağıllık ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Hipotezler ile İlgili Bulgular

Araştırmamızda geliştirilen 4 adet ana hipotezimiz ve 23 alt hipotezlerimize ait değerlendirmeler aşağıda özetlenmiştir.

H1: Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt kültürü klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutunda ele alınarak her birinin personel güçlendirme ile olan ilişkilerine ait sonuçlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye ait sonuçları incelediğimizde aralarında istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç H1a kodlu “Hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Hiyerarşi kültürü ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin negatif yönlü çıkmış olması bu kültüre sahip örgütlerin personel güçlendirme uygulamaları için uygun bir yapıya sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Personel güçlendirmede çalışanların kararlara katılımı, yaptıkları işlerle ilgili inisiyatif almaları, yeni fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri desteklenirken, hiyerarşi kültüründe ise kararların sadece üst yönetim tarafından verildiği, çalışanlardan yaptıkları işlerle ilgili karar verirken üstlerine danışmaları ve sadece söyleneni yapmaları beklenir. Bu sayılan özelliklerden ötürü hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanmasının ve başarılı olmasının çok zor olduğunu söylemek mümkündür.

Klan kültürü ve personel güçlendirme ilişkisini gösteren sonuçları incelediğimizde aralarında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç H1b kodlu “Klan kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi desteklemektedir. Diğer bir ifade ile H1b kodlu hipotezimiz kabul edilmiştir. Klan kültürüne sahip örgütlerde çalışanların kararlara dahil edilmesi, fikir ve önerilerinin değerlendirilmesi, kendi başlarına karar vermelerinin desteklenmesi ve çalışanlara örgütün bir parçası oldukları hissi verilmesi bu tarz kültüre sahip örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanmasını mümkün kılmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Pazar kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar incelendiğinde aralarında istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç H1c kodlu “Pazar kültürü ile personel güçlendirme

arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizin desteklendiği anlamına gelmektedir. Pazar kültürüne sahip örgütlerde sonuç odaklı olmak, çalışanları bireysel başarı konusunda teşvik etmek ve birbirleriyle rekabet edebilecekleri bir ortam yaratmak önemli iken, personel güçlendirmenin istenilen amaca ulaşmasında ise çalışanların ve yönetimin birlikte hareket etmesi yani, takım çalışması oldukça büyük öneme sahiptir. Bu nedenle bireysel başarının teşvik edildiği örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanmasının veya başarıya ulaşmasının zor olduğu söylenebilir.

Adhokrasi kültürü ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiye ait veriler incelendiğinde aralarında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç H1d kodlu “Adhokrasi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi destekleyen bir sonuç olduğu için kabul edilmiştir. Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerin yeni fikir ve düşüncelere önem vermesi, çalışanlarını yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirmesi, risk almanın ve girişimciliğin önemsenmesi gibi özellikleri personel güçlendirmenin bu kültüre sahip örgütlerde uygulanması ve başarıya ulaşmasında yeterli sayılabilecek özellikler olarak değerlendirilebilir.

H2: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları ya örgüt kültürünü ya da örgütsel bağlılığı tek boyuttan ele alarak incelemişlerdir.

Lok ve Crawford (1999) yaptıkları çalışmada örgüt kültürünü bürokratik, destekleyici ve yenilikçi kültür boyutlarında ele alarak örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini araştırmışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda destekleyici ve yenilikçi kültürle sahip örgütlerde çalışanların bürokratik kültüre sahip örgütlerdeki çalışanlara göre bağlılıklarının pozitif anlamda daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.³¹⁹

Çalışkan (2006) örgüt kültürünü yöneticinin liderliği ve yeniliğe açıklığı, öğrenen örgüt oluşturma, iletişim, kendine güven, ödüllendirme, hiyerarşi ve

³¹⁹ Peter Lok and John Crawford, “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.20, No.7,1999, s.370.

bürokrasi, eğitim alt boyutlarıyla ele aldığı çalışmada bürokrasi ve hiyerarşinin yüksek seviyede hakim olduğu işletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının başarısız olacağı sonucuna ulaşmıştır.³²⁰

Örgüt kültürü klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarına göre, örgütsel bağlılık devam, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarına göre ele alınarak aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak yapılan bu araştırma sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

Kimin ne yapacağı, nasıl yapacağı, görev ve sorumluluklarının neler olduğu ile ilgili önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere göre belirlenmiş olan örgütlerde hakim olan örgüt kültürü türü hiyerarşi kültürü olarak adlandırılır. Araştırmamızda elde edilen sonuçlara göre hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç H2a hipotezimizi desteklemektedir. Yani, “Hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimiz hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır sonucuyla kabul edilmiştir. Bu sonuç hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde hiyerarşi kültürünün çalışanlar tarafından hissedilmesi oranında duygusal bağlılıklarının azalacağı bilgisini bizlere vermektedir. Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde en önemli konu işin sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesi olduğundan çalışanların beklenti ve istekleri çok fazla önemsenmez. Çalışanın duygusal bağlılığının olması için ise çalıştığı örgütün kendisini önemseydiği, kendisine değer verdiğini hissetmesi gerekir. Diğer bir bağlılık boyutu olan devam bağlılığı ile hiyerarşi kültürü arasındaki ilişkiye ilişkin çıkan sonuçlar incelendiğinde, aralarında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç H2b kodlu “Hiyerarşi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi desteklemektedir. Yani H2b hipotezimiz kabul edilmiştir. Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde yapılan işin daha önemli olması, insan unsurunun ikinci planda kalması gibi hususlar çalışanların örgüte olan bağlılıklarının devam bağlılığı türünde olmasının en önemli nedenlerindedir. Çalışanlar genellikle kendilerine önem vermeyen, kendisini alınan kararlara dahil etmeyen, kendini

³²⁰ Abdullah Çalışkan, s.165.

geliştirmesi için fırsatlar sunmayan kısacası önemli olduğunu hissettirmeyen örgütlere devam bağlılığı türünden bir bağlılıkla örgütteki yaşamına devam ederler.

Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde aralarında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç H2c kodlu “Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi desteklemektedir. Yani H2c hipotezimiz kabul edilmiştir. Çıkan bu sonucu hiyerarşi kültürünün ve normatif bağlılığın özelliklerini göz önüne alarak incelediğimizde, örgüte normatif bağlılık hisseden çalışanlar kendilerini örgüte karşı borçlu hisseden ve örgütten ayrılıp başka bir örgütte çalışmanın ahlaki olmayacağı hissi ile örgüte normatif bağlılık ile bağlı olurlar. Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde ise çalışanlar sadece işleri yapan ve örgütün varlığından ötürü var olan kişiler olarak görülürler. Bu durum çalışanların örgüte karşı kendilerini borçlu hissetme ve benzeri hislerde olmalarını engelleyici bir sonuç yaratacağından hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde çalışanların örgüte karşı normatif bağlılık hissetmeleri mümkün olmayacaktır.

Klan kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çıkan sonuçları incelediğimizde klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuç “Klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi desteklemektedir. Yani H2d hipotezimiz kabul edilmiştir. Klan kültürü ile duygusal bağlılık özellikleri göz önünde bulundurularak incelendiğinde; klan kültürüne sahip örgütlerde en önemli unsurun insan olması ve başarının elde edilmesi için insan unsurunun gelişimine önem verilmesi, çalışanlarda örgüte aidiyet hissi yaratarak ve çalışanların örgütü her yönüyle benimsemelerine neden olarak örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmelerine neden olabilir. Klan kültürü ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, klan kültürü ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre “Klan kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimiz kabul edilmiştir. Klan kültürüne sahip örgütler bir aile gibi olan, yönetimin çalışanlara önem verdiği, onları desteklediği aynı şekilde çalışanların da örgütü benimsedikleri, yaptıkları işleri örgütü

sahiplenerek yaptıkları örgüt türlerine ait kültür yapısını ifade eder. Devam bağlılığı çalışanın başka bir iş bulamadığı, çalıştığı şirketten başka alternatifi olmadığı kısacası kendini orada çalışmak konusunda mecbur hissettiği için çalıştığı kurumlara olan bağlılığını ifade eder. Araştırma sonucuna göre, klan kültürü ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre, klan kültürü ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak oluşturduğumuz H2f kodlu “Klan kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimiz kabul edilmiştir. Normatif bağlılık kişinin çalıştığı örgüte karşı kendini borçlu hissetmesi ve örgütten ayrılmasının ahlaki olarak uygun olmayacağı düşüncesiyle oluşan bağlılığı ifade eder. Klan kültürünün çalışanın eğitimine ve gelişimine önem vermesi ve çalışanda örgüt tarafından önemsendiği hissi yaratması çalışanın örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesine neden olur. Burada ortaya çıkan sonuç, klan kültürünün ve normatif bağlılığın özelliklerine göre değerlendirdiğimizde aralarındaki ilişkinin pozitif olması klan kültürüne sahip örgütlerde normatif bağlılığa sahip çalışanların olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Pazar kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye ait verilerimize göre, bu iki kavram arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre H2g kodlu “Pazar kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimiz kabul edilmiştir. Pazar kültürü ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki çıkmış olması pazar kültürünün hakim olduğu örgütlerde çalışanların duygusal bağlılıklarının düşük olacağını göstermektedir. Çıkan bu sonuç pazar kültürüne sahip örgütlerin yapılan işe ve sonuçlarına çalışanlarından daha fazla önem vermesi çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmemelerine neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Pazar kültürü ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye ait verilere göre aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç H2h kodlu “Pazar kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi desteklemektedir. Bu nedenle H2h hipotezimiz kabul edilmiştir. Pazar kültürünün hakim olduğu örgütlerin başarıya odaklanması ve bireysel çabaları desteklemesi çalışanlarda örgütün kendilerini sadece başarılı olduklarında önemsendiği hissini

yaratır. Çalışanların bireysel hareket ettiği, bilgi ve paylaşımın çok az olduğu, sürekli bir rekabet ortamının olduğu bu tür örgütlerde çalışanlar örgütte elde ettikleri başarının karşılığını aldıkları sürece örgüte bağlı olurlar. Pazar kültürü ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye ait veriler incelendiğinde aralarında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre H2₁ kodlu “Pazar kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimiz kabul edilmiştir. Bu sonuç, pazar kültürüne sahip örgütlerde çalışanların kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmedikleri ve örgütten ayrılmalarının ahlaki olarak yanlış olmayacağını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Bu kültüre sahip örgütler çalışanlarına başarılı oldukları oranda ödül verdikleri için çalışanlar örgütün kendilerine verdiklerinin karşılığını örgüte verdiklerine inanırlar. Bu nedenle örgüte karşı borçlu olduklarını düşünmezler.

Adhokrasi kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki sonuçlarını incelediğimizde aralarında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz. Bu sonuca göre H2₂ kodlu “Adhokrasi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimiz kabul edilmiştir. Adhokrasi kültürüne sahip örgütler yaratıcılığa, girişimciliğe, yeni fikirlere önem veren, çalışanın önemsendiği, kararlara dahil edildikleri örgütlerdir. Çalışanların duygusal bağlılıklarına olumlu anlamda katkı sağlayan bu özelliklerden ötürü adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde çalışanların duygusal bağlılıklarının olabileceğini söyleyebiliriz. Adhokrasi kültürü ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçları incelediğimizde, aralarında istatistiksel olarak negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç H2₃ kodlu “Adhokrasi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerin çalışanlara önem vermesi çalışanların örgüte karşı devam bağlılık seviyelerini azaltıcı en önemli nedenlerden biri olarak yorumlanabilir. Adhokrasi kültürü ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar incelendiğinde, aralarında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç H2₄ kodlu “Adhokrasi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi desteklemektedir. Diğer bir ifade ile H2₄ hipotezimiz

kabul edilmiştir. Yaratıcılığın, girişimciliğin ve yeni fikirlerin önemsendiği bu tür kültüre sahip örgütler çalışanların kendilerini geliştirmeleri için sürekli eğitim ve gelişim imkanları sunarlar. Çıkan bu sonuç, çalışanın örgütün kendisi için yatırım yapmasını ve kendisine önem vermesini örgütten ayrılmanın doğru olmayacağını hissetmesiyle örgüte normatif bağlılık ile bağlı olmasına neden olur.

H3: Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye ait sonuçlar incelendiğinde aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç H3a kodlu “Personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi desteklediği için kabul edilmiştir. Çıkan bu sonuç, çalışanların güçlendirme algılarının artması durumunda örgüte olan duygusal bağlılık seviyelerinin de aynı yönde artacağını göstermektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar işlerini yaparken güçlendirilmemiş çalışanlara göre daha rahat karar verebildiklerinden ve yaptıkları iş üzerinde etkilerinin olduğunu hissettiklerinden yaptıkları iş kendilerine daha fazla anlamlı gelir. Bu yüzden de işlerini daha fazla severek yaparlar. İşin anlamlı gelmesi ve severek yapmaları örgüte duygusal bağlılıkla bağlı olmaları sonucunu doğurur.

Personel güçlendirme ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiye ait sonuçları incelediğimizde aralarında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç H3b “Personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi desteklediği için kabul edilmiştir. Örgüte devam bağlılığı ile bağlı olan çalışanlar başka iş alternatiflerinin olmaması veya olsa bile daha iyi imkanların olmadığı düşüncesiyle örgütte kalmalarının doğru olduğunu düşünürler. Çalışanların böyle düşünmelerinde yaptıkları iş üzerinde herhangi bir etkilerinin olmaması, yaptıkları işin kendilerine anlamsız gelmesi, yetenekleri ile yaptıkları işin birbiriyle uyuşmaması faktörleri etkili olabilmektedir. Bu faktörler çalışanların güçlendirilmesiyle azaltılabilir. Yani, çalışanların güçlendirilme algılarındaki artış örgüte olan devam bağlılıklarını azaltıcı bir etkiye sahiptir.

Personel güçlendirme ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye ait sonuçları incelediğimizde aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu

sonuç H3c “Personel güçlendirme ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezimizi desteklediği için kabul edilmiştir. Örgüte normatif bağlılık ile bağlı olan çalışanlar örgütün kendileri için yatırım yapması, kendilerini değerli hissedecekleri ortam yaratması gibi nedenlerle örgüte karşı borçlu olduklarını düşünürler. Personel güçlendirme uygulamaları çalışanların kendilerine önem verildiğini hissettiği bir ortam yaratarak çalışanın örgüte normatif bağlılık ile bağlı olmalarına neden olur.

H4: Örgüt kültürü personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkiye sahiptir.

Örgüt kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analiziyle her bir örgüt kültürü boyutu tek tek analize dahil edilerek test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda klan, adhokrasi ve pazar kültürlerinin personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, hiyerarşi kültürünün ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan yola çıkarak, H4 kodlu “Örgüt kültürü personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkiye sahiptir” hipotezimize ait alt hipotezlerle ilgili sonuçlar şöyledir:

H4a kodlu “Klan kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır” hipotezimiz kabul edilmiştir. Bu sonuç, klan kültürüne sahip örgütlerde kültürün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde etkisinin olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Klan kültürü personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör etkiye sahiptir. Klan kültürü personel güçlendirmenin örgütte uygulanması ve başarıya ulaşması için örgütün uygun yapıda olmasını sağlar. Bu nedenle klan kültürü personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir sonucu ortaya çıkmaktadır.

H4b kodlu “Adhokrasi kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır” hipotezimiz kabul edilmiştir. Adhokrasi kültürüne sahip örgütler personel güçlendirme uygulamaları için uygun ortamın

yaratılabileceği böylece, bu kültürün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili bir role sahip olduğu söylenebilir.

H4c kodlu “Pazar kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır” hipotezimiz kabul edilmiştir. Pazar kültürüne sahip örgütler genel olarak yapılan işin ve sonuçlarının önemsendiği örgütlerde görülmektedir. Pazar kültürüne sahip örgütlerde personel güçlendirme uygulamaları çok fazla görülmez. Pazar kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde etkili olması, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın sağlanmasında bu kültürün belirgin bir rolünün olduğunu göstermektedir.

H4d kodlu “Hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır” hipotezimiz kabul edilmemiştir. Hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucu bu kültüre sahip örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanabilirliğinin zor olmasından kaynaklanmaktadır. Hiyerarşi kültürüne sahip örgütler bu kültürün etkisiyle oluşan örgütsel yapıdan ötürü personel güçlendirmenin uygulanmasını engellemektedir. Personel güçlendirmenin uygulanamadığı hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde bu kültürün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmayacağı söylenebilir.

Tablo 3.36: Hipotezlerin Red-Kabul Durumu

HİPOTEZLER	KABUL/RED
H1: Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1a: Hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H1b: Klan kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H1c: Pazar kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H1d: Adhokrasi kültürü ile personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2a: Hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2b: Hiyerarşi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2c: Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2d: Klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2e: Klan kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2f: Klan kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2g: Pazar kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2h: Pazar kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2i: Pazar kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2j: Adhokrasi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2k: Adhokrasi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2l: Adhokrasi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul

Tablo 3.36: Hipotezlerin Red-Kabul Durumu (Devam)

H3: Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H3a: Personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H3b: Personel güçlendirme ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H3c: Personel güçlendirme ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H4: Örgüt kültürü personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkiye sahiptir.	KISMEN KABUL
H4a: Klan kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır.	Kabul
H4b: Adhokrasi kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır.	Kabul
H4c: Pazar kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır.	Kabul
H4d: Hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde moderatör etkisi vardır.	Red

SONUÇ

Örgüt kültürünün örgütün tüm faaliyetlerine etki eden bir unsur olması, nitelikli çalışanların örgütte kalmaları yönünde örgüte bağlılıklarının sağlanması ve çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetme isteklerinden ötürü bütün işletmeler tarafından önemli olan bu üç unsur, anket çalışmasının yapıldığı firma çalışanlardan elde edilen bilgilerden yola çıkılarak, aşağıdaki gibi yorumlanabilirler:

➤ Örgüt kültürü örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanabilmesinde çok fazla etkiye sahiptir. Personel güçlendirmenin örgütlerde uygulanabilmesi ve amacına ulaşabilmesi için örgütün kültürün klan veya adhokrasi kültürlerinden birine sahip olması gerekir. Hiyerarşi veya pazar kültürüne sahip örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanabilmesi ve amacına ulaşabilmesi çok zordur. Örgütlerde personel güçlendirmenin amacına ulaşabilmesi örgütün yeniliğe açık, çalışanların kararlara dahil edildiği, takım çalışmasının ve bilgi paylaşımının önemli olduğu, üst yönetim ve çalışanlar arasında yüksek seviyeli iletişimin olduğu, çalışanların inisiyatif alarak işleriyle ilgili karar verebildikleri bir yapıda olmasını gerektirir.

➤ Örgüt kültürü çalışanların örgüte olan bağlılık türüne etki edebilen bir unsurdur. Klan ve adhokrasi kültürlerine sahip örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıkları duygusal ve normatif bağlılık türünde iken, pazar ve hiyerarşi kültürlerine sahip örgütlerde çalışanların örgüte devam bağlılığı görülmektedir. Klan ve adhokrasi kültürlerine sahip örgütlerde çalışanlar örgüt tarafından önemsendiklerini ve örgüt için değerli olduklarını hissederken, hiyerarşi ve pazar kültürlerine sahip örgütlerde çalışanlar örgütün kendilerinden çok işlerin kusursuz bir şekilde yerine getirilmesini önemsendiğini hissederler. Bu nedenlerden ötürü, çalışanlar kendilerine önem ve değer veren, kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunan örgütlere duygusal veya normatif bağlılık hissederken, kendilerine önem vermeyen örgütlere karşı ise devam bağlılığı hissedebilmektedirler.

➤ Kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların örgüte olan bağlılıkları duygusal bağlılık türünde ağırlık kazanırken, kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyen çalışanların devam bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

➤ Klan, adhokrasi ve pazar kültürlerine sahip örgütlerde personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi bu kültürler tarafından etkilenirken, hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde örgüt kültürü bu ilişkiye etki etmez.

Yapılan araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, personel güçlendirmenin uygulanması ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında en önemli belirleyici unsurun örgüt kültürü olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılık türü örgütün sahip olduğu kültüre ve örgütte personel güçlendirme uygulamalarının olup olmamasına göre değişkenlik gösterebilmektedir.

KAYNAKÇA

- ABU-JARAD, Ismael Younis, YUSOF, Nor'Aini, NİKBİN, Davoud; "A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance" *International Journal of Business and Social Science*, Vol.1, No.3, December 2010, s.26-46.
- AÇIKALIN, Cemile; "İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.31, Aralık 2011, s.237-354.
- AKÇAKAYA, Murat; "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", *Karadeniz Araştırmaları*, S.25, Bahar 2010, s.145-174.
- AKIN, Mahmut; "Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri", *Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.29, 2010, s.211-238.
- ALI, Nazim, BALOCH, Qadar Bakhsh; "Predictors of Organizational Commitment and Turnover Intention of Medical Representatives (An Empirical Evidence of Pakistani Companies)", *Journal of Managerial Sciences*, Vol.3, No.2, 2009, s.263-273.
- ALTINBAŞ, Burç; *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, (Danışman: Doç. Dr. Şule Çerik), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- ALVESSON, Mats, SVENINGSSON, Stefan; *Changing Organizational Culture Cultural Change Work in Process*, 1.ed., New York, 2008.
- AYDINTAN Belgin, GÖKSEL, Aykut; "Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.5, S.2, 2012, s.53-62.

- AZEEM, Syed Mohammad; “Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees in the Sultanate of Oman”, *Scientific Research PSYCH Journal*, Vol.1, 2010, s.295-299.
- BAKÓ, Rozália Klára; “Organizational Discourses as Status Symbols”, *Acta Universitatis Sapientiae, Philologica*, Vol.2, No.1, 2010, s.151-160.
- BAYRAK, Sabahat; “Güç Kavramı Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi”, *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1, Nisan 2006, s.291-317.
- BATTAL, Ayhan; *Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi*, (Danışman: Yrd. Doç.Dr. M. Kemal Demirci), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- BEEM, Dirk Paul Van; *The Relation Between Direct Participation, Organizational Commitment and Turnover*, (Supervisor: Prof. Dr. J.C. Looise), University of Twente Industrial Engineering and Management, Unpublished Master Thesis, 2007.
- BEHESHTIFAR, Malikeh, RASHİDİ, Mehdi, MOGHADAM Mahmood Nekoie, “Study of Organizational Socialization and Its Relationship on Employees’ Performance” , *African Journal of Business Management*, Vol.5, No.26, 28 October 2011, s.10540-10544.
- BERGMAN, Mindy E.; “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, 2006, s.645-663.
- BEYÇİOĞLU, Kadir; “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi” *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.15, No.1, Mart 2007, s.63-72.
- BİNGÖL, Dursun; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7.bs., İstanbul, 2010.
- BISEL, Ryan S., MESSERSMITH, Amber S., KEYTON, Joann; “Understanding Organizational Culture and Communication Through a Gyroscope Metaphor”, *Journal of Management Education*, Vol.20, No.10, 2009, s.1-25.

- BOYLU, Yasin, SÖKMEN, Alptekin; “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.17, Güz 2006, s.37-65.
- BOYLU, Yasin PELİT, Elbeyi, GÜÇER Evren; “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, C.44, S.511, 2007, s.55-74.
- BOLAT, Oya İnci, BOLAT, Tamer; “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 11, S.19, Haziran 2008, s.75-94.
- BÜLBÜL, Muharrem; *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, (Danışman: Doç.Dr. İsmail Bakan), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E.; *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey Bass Publications, San Francisco, 2006.
- CAMERON, Kim; *A Process For Changing Organizational Culture*, Michael Driver (edt), *The Handbook of Organizational Development*, 2004.
- CAMILLERI, Emanuel; “Some Antecedents of Organisational Commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organisation”, *Bank of Valletta Review*, No.25, Spring 2002, s.1-29.
- CEYLAN, Canan, BAYRAM, Nuran; “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1, 2006, s.105-120.
- CHUGHTAI, Aamir Ali, ZAFAR, Sohail; “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, *Applied H.R.M. Research*, Vol.11, No.1, 2006, s.39-64.

- CHOONG, Yuen-Onn WONG, Kee-Luen, LAU, Teck-Chai; “Psychological Empowerment and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institutions: A Review and Research Agenda”, *Academic Research International*, Vol.1, No.3, November 2011, p.236-245.
- ÇALIŞKAN, Abdullah; *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyetindeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, (Danışman: Prof. Dr. Bilal Murat Özgüven), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.
- ÇALIŞKAN, Meltem; *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama*, (Danışman: Prof. Dr. Nevin Deniz), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- ÇELEBİ, Muhammet Ali; *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ercan Oktay), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- ÇELİK, Mazlum; *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama*, (Danışman: Prf. Dr. Dursun Bingöl), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.
- ÇUHADAR, M. Turan; “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.25, Temmuz – Aralık 2005, s.1-21.
- DEMİR, Cengiz ve ÖZTÜRK, Umut Can; “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.26, S.1, 2011, s.17-41.
- DEMİRAL, Özge; *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, (Danışman: Doç. Dr. Selen Doğan), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.

- DEWETTINCK, Koen, SINGH, Jagdip BUYENS, Dirk; “Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes”, *Intercollegiate Center for Management Science*, Working Paper, December 2003, s.1-29.
- DIMITRIADES, Zoe, KUFIDU, Stella; “Individual, Job, Organizational and Contextual Correlates of Employment Empowerment: Some Greek Evidence” *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.9, No.2, 2004, s.36-43.
- DOĞAN, Selen, KILIÇ, Selçuk; “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.29, Temmuz-Aralık 2007, s.37-61.
- DOĞAN, Selen; “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma” *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.13, S.2, 2006, s.165-189.
- DOĞAN, Selen, DEMİRAL, Özge; “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, S.12, Haziran 2007, s.282-303.
- DOĞANAY, Ahmet, SARI, Mediha; “A Study of Developing the Thinking-Friendly Classroom Scale (TFCS)” *Elementary Education Online*, C.11, S.1, 2012, s.214-229.
- DOLU, Banu; *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, (Danışman: Doç. Dr. İsmail Bekçi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, 2011.
- DOST, M. Khyzer Bin, AHMED Zulfiqar, SHAFI Noman, SHAHEEN Wasim Abbas; “Impact of Employee Commitment on Organizational Performance”, *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol.1, No.3, October 2011, s.87-98.

- DÖNMEZ, Burcu, KORKMAZ, Murat; “Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri”, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.1, S.2, Ekim-Kasım-Aralık 2011, s.169-186.
- DRAKE, Andrea R., WONG, Jeffrey, SALTER, Stephen B.; “Empowerment, Motivation and Performance Examining The Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.19, 2007, s.71-79.
- DURĞUN, Serpil; “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.1, S.2, 2006, s.112-132.
- DURNA, Ufuk, EREN, Veysel; “Üç bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.6, C.2, 2005, s.210-219.
- ERDEM, Ramazan; “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.2. S.2, Ekim, 2007, s.63-79.
- ERDEM, Ramazan, ADIGÜZEL, Orhan, KAYA Aslı; “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.36, Ağustos-Aralık 2010, s.73-88.
- ERKMEN, Turhan, BOZKURT, Serdar; “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.31, S.2, 2011, s.197-228.
- ERSTAD, Margaret; “Empowerment and Organizational Change”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, No.7, 1997, s.325–333.
- ERTÜRK, Mümin; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.bs., İstanbul: Beta Yayınları, 2011.
- FERNANDEZ, Sergio, MOLDOGAZIEV, Tima; “Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behaviour in the Public Sector”, *Journal of public Administration Research and Theory*, Vol.23, No.1, Jan 2013, p.155-203.
- FINDIK, Mehtap, ERYEŞİL, Kemaletin; “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *International Iron & Steel Symposium*, Karabük, 02-04 Nisan 2012, s.1250-1255.

- FOUTS, Harvey Marshall; *Organizational Climate of North Carolina Cooperative Extension*, (Supervisors: Drs. John M. Pettitt and George A. Baker), Graduate Faculty of North Carolina State University, Unpublished Doctoral Thesis, 2004.
- GÜL, Hasan; “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.2, S.1, 2002, s.37-56.
- GÜL, Hasan; “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.10, S.1, 2003, s.73-83.
- GÜLOVA, Asena Altın, DEMİRSOY, Özge; “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”, *Business and Economics Research Journal*, Vol.3, No.3, 2012, s.49-76.
- GÜNDOĞAN, Tamer; *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2009.
- HALVORSEN, David Lars; *An Investigation Of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to on-Site Supervisors in the Residential Construction Industry*, (Supervisor: D.Mark Huchings), Department of Technology, Brigham Young University, Unpublished Master Thesis, 2005.
- HAMED, Said Shaban; “Antecedents and Consequences of Employees Empowerment”, *Management Review: An International Journal*, Vol.5, No.1, Summer 2010, s.64-94.
- HÄMMAL, Gerli, VADİ, Maaja; “Diagnosing Organizational Culture Through Metaphors and Task and Relationship Orientations”, University of Tartu, *Faculty of Economics and Business Administration*, 2010, s.3-41.
- HASBULLAH, Norazlan Bin; *The Relationship Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment: A Study in The Co-Operative Societies in Peninsular Malaysia*, (Supervisor: Puan Sharmila Jayasingam), Graduate School of Business Faculty of Business and Accountancy University of Malaya, Unpublished Master Thesis, 2008.

- HOFFMANN, Barbara, INESON, Elizabeth M., STEWART Morag I.; “Personality As an Indicator of Organisational Commitment”, *Paper Presented at the EuroCHRIE Leeds*, 25 October 2007, 1-9.
- HOFSTEDE, Geert; “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, Vol.2, No.1, 2011, s.1-26.
- HOSSEİN, Rezaie Doulatabadi, SALEH, Palangi Abdul, IMAN, Abooei Mehrizi, JAAFAR, Akbarzadeh; “An Analysis of the Empowerment Level of Employees and It’s Relation to Organizational Factors”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No.15, August 2012, s.255-263.
[http://Tdkterim.Gov.Tr/Bts/\(10.10.2012\)](http://Tdkterim.Gov.Tr/Bts/(10.10.2012)).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50e448b8f0f389.78957907 (17.11.2012).
- İÇERLİ, Leyla; “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C.5, S.1, 2010, s.67-92.
- JOO, Baek-Kyoo, (Brian) SHİM, Ji, Hyun; “Psychological Empowerment and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Organizational Learning Culture”, *Human Resource Development International*, Vol.13, No.4, 2010, s.425-441.
- KAHREH, Mohammad Safari, AHMADİ, Heidar; “Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study”, *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol.3, No.2, May 2011, s.26-37.
- KAMAL, Birdi, CLEGG, Chris PATTERSON, Malcolm ROBINSON, Andrew, STRIDE, Chris B. WALL, Toby D., WOOD, Stephen J.; “The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study”, *Personnel Psychology*, Vol.61, 2008, s.467–501.
- KANOONI, Arman; “The Employee Empowerment in Information Technology Department”, Capella University, *Managing and Organizing People*, November 2005, s.1-19.

- KARAGÖZ, Yalçın, KÖSTERELİOĞLU, İlker; “İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.21, Ağustos 2008, s.81-98.
- KARCIOĞLU, Fatih; “ Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.15, S.1-2, 2001, s.265-283.
- KAVİ, Ersin; *İş görenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)*, (Danışman: Prof. Dr. Sedat Murat), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006.
- KE, Weiling, ZHANG, Ping; “Effects of Empowerment on Performance in Open-Source Software Projects”, *IEEE Transactions on Engineering Management Journal*, Vol.58, No.2, May 2011, s.334-346.
- KHAN, Muhammad Tariq, SABOOR, Abdul, KHAN, Naseer Ahmed, ALİ, Ikram; “Connotation of Employees Empowerment Emerging Challenges”, *European Journal of Social Sciences*, Vol.22, No.4, 2011, s.556-564.
- KHASTAR, Hamza, KALHORIAN, Reza, GHOLAM, Khalouei Ali, MALEKI, Meghdad; “Levels of Analysis and Hofstede's Theory of Cultural Differences The Place of Ethnic Culture in Organizations”, *International Conference on Financial Management and Economics*, Vol.11, 2011, s.320-323.
- KIM, BeomCheol (Peter), LEE, Gyumin, MURRMANN, Suzanne K., GEORGE, Thomas R., “Motivational Effects of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.53, No.1, December 2011, s.10-19.
- KIREL, Çiğdem; “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi” *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.28, S.2, Kasım 1999, s.115-136.

- KOCAKAYA, Asya; *İşletmelerde Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesinde Örgüt Kültürünün Rolü*, (Danışman: Prof.Dr. Canan Çetin), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- KOÇ, Rabia; *Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*, (Danışman: Yrd. Doç. Şule Çerik), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- KOÇEL, Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta, 2010.
- KONUK, Mustafa; *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*, (Danışman: Yrd. Doç. Rıfat İraz), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- KORKMAZ, Oya; “Hemşirelerin Hasta Güvenliği Konusunda Yöneticilerin Tutumunu Algılayışı”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.14, S.4, 2012, s.91-112.
- KÖK, Sabahat Bayrak; “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1, Nisan 2006, s.291-317.
- KULKALYUENYONG, Pornmit; *Analysis of Organizational Culture and Commitment to The Ministry of Public Health Under The Central Administration: A Comparative Study of Service Agents and Policy Agents*, (Supervisor: Prof. Dr. Taweesak Suthakavatin) School of Public Administration National Institute of Development Administration, Unpublished Doctoral Thesis, 2012.
- KULVINSKIENĖ, Violeta Raimonda, ŠEİMĖIENĖ, Eleonora Seminogova; “Factors of Organizational Culture Change”, *Vilnius University Ekonomika*, Vol.87, 2009, s.27-43.

- KURŞUNOĞLU, Aydan, BAKAY, Emin, TANRIÖĞEN, Abdurrahman; “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.28, Temmuz 2010 s.101-115.
- LEE, Wong Siew; *The Relationship Between Job Characteristics and Job Satisfaction Toward Affective Commitment: The Case Of Engineers in Sepakat Setia Perunding Sdn Bhd.*, Degree of Online MBA, Universiti Sains Malaysia, April 2010.
- LIU, Anita M. M., FELLOW Richard, CHIU, W. M.; “Work Empowerment as an Antecedent to Organizational Commitment in the Hong Kong Quantity Surveying Profession”, *Surveying and Built Environment*, Vol.17, No.2, December 2006, s.63-72.
- LOK Peter, CRAWFORD, John; “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.20, No.7, 1999, s.365-373.
- LUNENBURG, Fred C.; “Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset”, *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, Vol.29, No.4, 2011, s.1-12.
- MARSDEN Peter V., KALLEBERG Arne L., COOK Cynthia R.; “Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles”, *GSS Topical Report*, No.23, 1992, s.1-24.
- MASOOD, S.A., DANİ S. S., BURN, N. D., BACKHOUSE C.J.; “Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective”, *Mechanical and Manufacturing Engineering*, Vol.220, 06 February 2006, s.941-949.
- MEMDUHOĞLU, Hasan Basri; “Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.5, S.2, 2000, s.137-153.
- MEN, Linjuan Rita; *Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived*, School of Communication University of Miami, Unpublished Doctoral Thesis, 2010.

- MEYDAN, Cem Harun, POLAT Mustafa; “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel bağlamda Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C.65, S.4, 2010, s.123-140.
- MEYER, John P., STANLEY, David J. HERSCOVITCH, Lynne and TOPOLNYTSKY, Laryssa; “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, 2002, s. 20–52.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J.; “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources management Review*, Vol.1, No.1, 1991, s.61-89.
- MGUQULWA, Nomakhuze; *The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance in an Agricultural Company*, (Supervisor: Prof.Dr. A. M. Viviers), University of South Africa, Unpublished Master Thesis, October 2008.
- MİRİ, Abdolreza RANGRİZ, Hassan, SABZİKARAN, Esmail; “The Relationship Between Organizational Structure and Employees’ Empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company”, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol.1, No.1, September 2011, s.51-68.
- MOOIJ, Marieke De, HOFSTEDE, Geert; “The Hofstede Model Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research”, *International Journal of Advertising*, Vol.29, No.1, 2010, s.85–110.
- MURARI, Krishna; “Role Of Leadership Style and Employees Personal Characteristics on Employee Empowerment”, *A Journal of Asian Research Consortium*, Vol.1, No.2, October 2011, s.31-43.
- NEHMEH, Ranya; “What is Organizational Commitment, Why Should Managers Want It in Their Workforce and is There any Cost Effective Way to Secure It?”, *Swis Management Center University Work Paper*, Vol.5, 2009, s.1-10.

- O'BRIEN, Janice L.; *Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers*, (Supervisor: Dr. Charlotte Thomas- Hawkins) , Graduate Program in Nursing, Graduate School-Newark, Unpublished Doctoral Thesis, 2010.
- O'HANLON, James; "Theory Z in School Administration?", *Educational Leadership*, Vol.40, No.5, 1983, s.16-18.
- OLUM, Yasin; "Modern Management Theories and Practices: A Critical Overview, Department of Political Science and Public Administration", *Kenya School of Monetary Studies*, Makerere University, 2004, s.1-24.
- ONGORİ, Henry; "Managing Behind the Scenes: A View Point on Employee Empowerment", *African Journal of Business Management*, Vol.3, No.1, January 2009, s.9-15.
- OUCHI, William G., WILKINS, Alan L; "Organizational Culture", *Ann. Rev. Sociol*, Vol.11, 1985, s.457-483.
- ÖZBEK, Anıl; *İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Melih Topaloğlu), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- ÖZCAN, Betül; *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Danışman: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011.
- ÖZCAN, Esen Burcu, *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, (Danışman: Doç. Dr. Ünal AY), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- ÖZKAYA, Meltem Onay, KOCAKOÇ, İpek Deveci, KARAA, Emre; "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.13, S.2, 2006, s.77-96.

- ÖZTOP, İlknur; *Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerindeki Etkileri*, (Danışman: Yrd. Doç. Ercan Ergün), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- PETTIGREW, Andrew M.; “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, No.4, December 1979, s.570-581.
- POYRAZ, Kemal, KAMA, Bülent; “Algılanan iş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, C.13, S.2, 2008, s.143-164.
- POYRAZ, Kemal, KARA, Hakan, ÇETİN, Seydi Ahmet; “Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.9, 2009, s.71-91.
- RANDOLPH, W. Alan; “Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?”, *Organizational Dynamics*, Vol.29, No.2, 2000, s.94–107.
- ROSE, Raduan Che, KUMAR, Naresh, ABDULLAH, Haslinda, LING Goh Yeng; “Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations”, *Contemporary Management Research*, Vol.4, No.1, 2008, s.43-56.
- SAGIE, Abraham; “Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.52, 1998, s.156-171.
- SAHOO, Chandan Kumar, DAS, Sitaram; “Employee Empowerment: A Strategy Towards Workplace Commitment”, *European Journal of Business and Management*, Vol.3, No.11, 2011, s.46-54.
- SARIALTIN, Hatice, YILMAZER, Aydın; “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.18, Ağustos 2007, s.205-227.

- SARIKAMIŞ, Çiğdem; *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatmine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama*, (Danışman: Yrd. Doç Dr. Erhan Eroğlu), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- SATUK, Çetin; *Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi*, (Danışman: Yrd Doç. Hüsni Kapu), Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- SAYĞAN, Fitnat Nazlı; “Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion”, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, Vol.3, No.2, 2011, s.219-227.
- SCHEIN, Edgar H.; *Organizational Culture and Leadership*, 3.ed., Jossey-Bass, San Francisco, 2008.
- SCHIMMOELLER, Leon J.; *An Empirical Investigation of the Relationship Between Organizational Culture and Leadership Style*, School of Business Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Unpublished Doctoral Thesis, 2006.
- SCHEIN, Edgar H.; “Organizational Culture”, *American Psychologist, Sloan of Management Massachusetts Institute of Technology*, Vol.45, No.2, 1990, s.109-119.
- SHARMA, Jai Prakash, BAJPAI, Naval; “Organizational Commitment and its Impact on Job Satisfaction of Employees: A Comparative Study in Public and Private Sector in India”, *Euro Journals*, Vol.9, 2010, s.7-19.
- SHORE, Lynn McFarlane, MARTIN, Harry J.; “Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions”, *Human Relations*, Vol.42, No.7, 1989, s.625-638.
- SHAHZAD, Fakhar, LUQMAN Rana Adeel, KHAN Ayesha Rashid, SHABBİR Lalarukh; “Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3, No.9, January 2012, s.975-985.

- SIAMI, Sahar, GORJI, Mohammadbagher; “Assessment of Effect of Empowerment on Employees Performance”, *Business and Management Review*, Vol.1, No.8, October, 2011, s.20–24.
- SIGLERA, Tracey Honeycutt, PEARSON, Christine M.; “Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, Vol.5, 2000, s.43.
- SİĞRI, Ünal; “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer vee Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, S.2, 2007, s.261-278.
- SINGH, Shivangee, DIXIT, Pankaj Kant; “Employee Empowrment Alight on the Real Meaning of the Philosophy, *VSRD International Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.9, 2011, s.587-593.
- SÖZER, Zeynep; *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul Savaş), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- SUN, Shili; “Organizational Culture and Its Themes”, *International Journal of Bussiness and Management*, Vol.3, No.12, 2008, s.137-141.
- SPREITZER, Gretchen M.; “Psychological Empowerment in the Workplace, Dimensions, Measurement, Validation”, *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, 1995, s.1442-1465.
- SURDULLI, Sahit BYTYQI, Fisnik, ZEQRIRI, Nazmi; “Employee Empowerment and Involvement within Post and Telecommunication of Kosova”, *European Journal of Scientific Research*, Vol.69, No.2, 2012, s.234-242.
- SWARNALATHA, C., PRASANNA, T.S.; “A Study on Employee Empowerment to Motivate the Employees in Health Care Industry in a Private Multi-Speciality Organization”, *Asian Journal of Management Research*, Vol.3, No.1, 2012, s.107-115.

- ŞAHİN, Nülüfer; *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Danışman: Prof. Dr. Öcal Usta), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.
- ŞAHİN, Faruk; “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.4, S.1, 2011, s.24-39.
- ŞENEL, Özlem; *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, (Danışman: Prof. Dr. Gönül Budak), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- QUINN, Robert, SPREITZER, Gretchen; *The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider*, CEO Publications, 1999, s.1-16.
- HUSSAIN T., YOUSAF, I.; “Organization Culture And Employees’ Satisfaction: A Study In Private Sector Of Pakistan”, *Journal of Quality and Technology Management*, Vol.7, No.2, December 2011, s.15-36.
- TEERAPRASERT, Sirapirom, PİRİYAKUL, Rapeepun, KHANTANAPHA Napaporn; “Influencing Factors to Job Satisfaction and Organizational Commitment in Manufacturing Organization, Affect to Turnover Intention: A Context of Thai Fashion Industry”, *The 2012 International Conference on Business and Management*, Phuket, Thailand, 6-7 September 2012, s.551-562.
- TETİK, Semra; “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, C.4, No.1, 2012, s.275-286.
- THAMİZHMANİİ, S., HASAN, S.; “A review on an Employee Empowerment in TQM Practice” *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engeneering*, Vol.39, No.2, April 2010, s.204-210.

- THERON, Crystal-Jeanne; *The Impact Of Psychological Empowerment and Job Satisfaction on Organizational Commitment Amongst Employees in a Multinational Organization*, (Supervisor: Rukhsana Jano), Magister Commercii in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape, Unpublished Master Thesis, 2010.
- TOPALOĞLU, Işıl Gökçe; *İş görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Danışman: Prof.Dr. Burhan Çil), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- TORUN, Gürsu Sezen; *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, 1.bs., Ankara 2012.
- TUNA, Muharrem; “Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.18, S.1, Bahar 2007, s.45-52.
- TURANLI, Münevver, CENGİZ, Dicle Taşpınar, BOZKIR Ömer; “Faktör Analizi ile Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, S.17, 2012, s.45-68.
- TUTAR, Hasan, ALTINOZ, Mehmet, ÇAKIROĞLU, Demet; “The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employees”, *African Journal of Business Management*, Vol.5, No.15, 4 August, 2011, s. 6318-6329.
- VOGDS, Jean C.; *Perceptions Of Organizational Values and Culture at Various Levels of an Organization*, The Graduate College University of Wisconsin-Stout, A Research Paper, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Training and Development, 2001.
- WANG, Guangping, LEE Peggy D.; “Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects” *Group & Organization Management*, Vol.34, No.3, June 2009, s.271-296.

- WALLACE, Joseph, HUNT, James, RICHARDS Christopher; “The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.12, No.7, 1998, s.548-564.
- WEİBO, Zheng, KAUR, Sharan, JUN, Wei; “New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960 - 2009)”, *African Journal of Business Management*, Vol.4, No.1, January 2010, s.12-20.
- WİJKA, Charles H. Van, FİNCHİLESCU Gillian; “Symbols of Organisational Culture: Describing and Prescribing Gender Integration of Navy Ships”, *Journal of Gender Studies*, Vol.17, No.3, 2008, s.237–249.
- WILKINSON, Adrian; “Empowerment: Theory and Practice”, *Personnel Review*, MCB University Press, Vol.27, No.1, 1998, s.40-56.
- WU, Ming-Yi; “Hofstede’s Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States”, *Intercultural Communication Studies*, Vol.15, No.1, 2006, s.33-42.
- WU, Jian, LIU, Anita, M.; “A Study on The Relationship Between Organizational Commitment and Task Performance in Chinese Construction Firms”, In: *Boyd, D.(Ed) Procs. 22nd Annual ARCOM Conference*, Birmingham, UK, Association of Researchers in Construction Management, 2006, s.207-217.
- YAZDANI, Badr-al-Din Oure'I, YAGHOUBİ, Nour-Mohammad, GİRİ, Ebrahim Sami'pour; “Factors Affecting the Empowerment of Employees (An Empirical Study)”, *European Journal of Social Sciences*, Vol.20, No.2, 2011, s.267-274.
- YEŞİL, Salih ve KAYA, Ahmet; “The Role of Organisational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study”, *International Journal of Information Technology and Business Management*, Vol.6, No.11, October 2012, s.11-25.
- YILDIZ, Yusuf; *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama*, (Danışman: Yrd. Doç. Mehmet Tekinkuş), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

- YIM, Hong Kit; *Psychological Empowerment of Salespeople: The Construct, Its Inducement, and Consequences on Customer Relationships*, (Supervisor: Prof. Rolph Anderson), Drexel University, Unpublished Doctoral Thesis, July 2008.
- YUKL, Gary. A., BECKER, Wendy S.; “Effective Empowerment in Organizations”, *Organization Management Journal*, Vol.3, No.3, 2006, s.210-231.
- YÜCEL, İlhami; *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama*, (Danışman: Prf.Dr. Dursun Bingöl), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.
- ŽAGAR, Damir Danijel; “Survey of job Satisfaction and Organizational Climate at the University Computing Centre (Srce), Zagreb”, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, Vol.3, No.1-2, 2009, s.91-92.
- ZAHRANĪ, Abdullah A. Al, ZAMĪL, Ahmad M., ORAĪQAT, Ahmad Y. M., ALSALHĪ, Nidal; “The Impact of Antecedents Supporting Organizational Innovation on Employees’ Psychological Empowerment: An empirical Study of Saudi and Jordanian industrial Corporations”, *African Journal of Business Management*, Vol.6, No.24, 20 June, 2012, s.7329-7343.
- ZHANG, Xiaomeng, BARTOL, Kathryn M.; “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement” *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.1, 2010, s.107–128.
- ZWAANG, Leigh; *Assessing Organizational Culture In A Private Hospital in The Western Cape*, (Supervisor: Rukhsana Jano), Magister Artium in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape, Unpublished Master’s Thesis, 2006.

EK-1
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL
GÜÇLENDİRME ANKET SORULARI

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanan Yüksek Lisans Tez çalışması için uygulanmaktadır. Bu araştırmadaki amaç örgüt kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Elde edilecek veriler sadece akademik amaçlar için kullanılacak olup verilerin değerlendirilmesinde isim kullanılmayacaktır.

Her bir soruda sizin için uygun olan cevap şıkkını (X) işareti koyarak belirtiniz.

Anket sorularına cevap verirken göstereceğiniz titizlik ve çalışmaya yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür ederim.

Demografik Bilgiler

Yaşınız (Lütfen Belirtiniz) :

Cinsiyetiniz : 1) Erkek () 2) Kadın ()

Eğitim Seviyeniz:

1) İlkokul () 2) Ortaokul () 3) Lise ()

4) Önlisans () 5) Lisans () 6) Lisansüstü ()

Medeni Haliniz : 1) Evli () 2) Bekar ()

Kurumdaki Unvanınız:

1) Müdür () 3) Memur ()

2) Şef () 4) İşçi ()

5) Diğer (Lütfen Belirtiniz):.....

Kurumda Hangi Pozisyonda Çalışmaktasınız?

1) Operasyon () 2) İnsan Kaynakları () 3) İş Geliştirme ()

4) Mali İşler () 5) Diğer (Lütfen Belirtiniz):

Kaç Yıldır Bulduğunuz Pozisyonda Çalışmaktasınız?

1) 3 Yıldan Az () 3) 7-10 Yıl Arası ()

2) 3-6 Yıl Arası () 4) 10 Yıldan Fazla ()

**Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık
Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım
4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Şu anda, istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
2	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
3	Kariyerimin geri kalanına bu şirkette devam etmekten mutluluk duyarım.					
4	Bu şirketten ayrılmamın en önemli olumsuz sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin az olmasıdır.					
5	Şirketten ayrılmam benim avantajıma olsaydı bile ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
6	Şirketimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
7	Şu anda bu şirkette kalıyor olmam bir istekten çok bir zorunluluktur benim için.					
8	Şirketime ait olduğuma dair güçlü bir duygu hissetmiyorum.					
9	Şirketimi bırakmak için çok fazla seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
10	Bu işletmeye karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.					
11	Eğer şirketimden ayrılırsam bir suçluluk hissederim.					
12	Şirketimde ailenin bir parçası olduğumu düşünmüyorum.					
13	Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.					
14	Kendimi bu şirkete çok fazla adamamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
15	Şu anda şirketimi bırakamam çünkü şirketteki kişilere karşı sorumluluk duygusu hissediyorum.					
16	Bu şirket benim için oldukça fazla kişisel anlama sahiptir.					
17	Eğer şirketimden ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük kısmı sıkıntıya girecektir.					
18	Şirketime karşı borçlu olduğumu düşünüyorum.					
19	Şirketimi çalışanların bilgi ve tecrübelerini paylaştıkları bir aile ortamı olan özel bir yer olarak görüyorum.					
20	Şirketimin dinamik ve girişimci yapıya sahip olmasından ötürü işimi yaparken risk almaktan çekinmem.					
21	Şirketimin ana amacı işi yaptırmak olduğundan, çalışanlarda sürekli bir rekabet ve başarılı olma çabası vardır.					
22	Şirketimde kimin neyi nasıl yapacağı önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere göre belirlenir.					
23	Yöneticilerimiz işleri en iyi şekilde nasıl yapabileceğimiz konusunda bizlere babacan tavırlarla yön gösterirler.					
24	Yöneticilerimiz risk alan, yaratıcı ve girişimci kişilerdir.					

25	Şirket yöneticilerimizi genellikle üretici kişiler olarak görüyorum.					
26	Yöneticilerimizi yapılan işleri koordine eden idareciler olarak görüyorum.					
27	Çalıştığım kurum katılımı destekleyen, kararların ortak alındığı ve takım çalışmasının önemsendiği bir kurumdur.					
28	Çalıştığım kurumdaki yönetim tarzı kişisel risk alma, yenilikçi olma ve esnekliği destekleyen bir yapıya sahiptir.					
29	İşletmemizdeki yönetim tarzı çalışanlar arası rekabeti ve hedef odaklı olmayı teşvik eder					
30	Çalıştığım kurumda yönetim tarzı performansın dikkatlice izlenmesi ve yerine getirilen görevdeki hizmet süresine göre karakterize edilir.					
31	Çalıştığım kurumda bağlılığın yüksek olmasını sağlayan unsur, kurumu bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir.					
32	Çalıştığım kurumu ayakta tutan temel unsurlar yeniliklere yönelik çalışmalar ve sürekli gelişimdir.					
33	Çalıştığım kurumu bir arada tutan unsurlar üretim odaklı olması ve hedeflerin yerine getirilmesindeki başarısıdır.					
34	Çalıştığım kurumu bir arada tutan unsurlar kurumun sahip olduğu kural ve politikalarıdır.					
35	Çalıştığım kurum çalışanların gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve sürekli katılım sağlar.					
36	Çalıştığım kurum yeni fırsatlarla karşılaşmaya ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Yeni şeylerin denenmesi ve yeni fırsatların araştırılması önemlidir.					
37	Çalıştığım kurum çalışanların rekabet içinde olmalarına ve başarılarına önem verir.					
38	Çalıştığım kurum devamlılığa ve istikrara önem verir. Yürütülen faaliyetlerin sorunsuz yerine getirilmesi önemlidir.					
39	Çalıştığım kurum başarıyı insan kaynaklarının gelişimine, takım çalışmasına ve çalışanlara ilgi gösterilmesine göre değerlendirir.					
40	Çalıştığım kurum başarıyı yeni ürün veya fikirlerin ortaya konmasına göre değerlendirir.					
41	Çalıştığım kurum başarıyı pazarda sahip olduğu paya göre değerlendirir.					
42	Çalıştığım kurum başarıyı etkinliğe göre tanımlar. Güvenilir dağıtım, kusursuz planlama ve düşük maliyetli üretim çok önemlidir.					
43	İşimi yapacak yeteneğe sahip olduğumu düşünüyorum					
44	Yaptığım iş benim için önemlidir.					
45	Bölümümde yapılan işler üzerinde geniş bir etkiye sahibim.					
46	Yürüttüğüm işle ilgili faaliyetler bana kişisel olarak anlamlı gelmektedir.					
47	İşimi nasıl yapacağım ile ilgili kendi kararımı verebilirim.					
48	İşimi nasıl yapacağım ile ilgili oldukça fazla özgürlük ve bağımsızlığa sahibim.					

EK-2 ANKET SORULARININ KULLANIM İZİNLERİ

EK-2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Konu:**RE: Request** Tarih:06/11/12 05:40 PM
Permission for Survey Kimden:"Spreitzer, Gretchen" <spreitze@umich.edu>
Kime:'Daimi KOCAK'
<dkocak@erzincan.edu.tr>

Good morning, thank you for your nice message. You have permission to use the empowerment instrument. I wish you the best for your work. Please share your findings with me so that I can learn from you.

Professor Gretchen M. Spreitzer
Ross School of Business
Ann Arbor, MI 48109
Phone: 734.936.2835
email: spreitze@umich.edu
website: <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/>

From: Daimi KOCAK [mailto:dkocak@erzincan.edu.tr]
Sent: Monday, June 11, 2012 10:05 AM
To: Spreitzer, Gretchen
Subject: Request Permission for Survey

Hi Mrs. Spreitzer,

First of all, I am expressing my gratitude for your work. I'm a teaching assistant at Erzincan University and i am now preparing my post graduate thesis which is related to The Effects of Organizational Culture on The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment. I will use employee empowerment surveys to specify the degree of empowerment of a Turkish company. I have searched many articles that relate to employee empowerment and decided to use your surveys. I need your permission for using your questions.

I will be so grateful for your helping.

Sincerely,
Teaching Assistant Daimi KOÇAK
School of Civil Aviation
Civil Aviation Management
E-mail: dkocak@erzincan.edu.tr
Tel: +90 446 2240426

EK-2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Konu:**Re: İleti: Request Permission for Survey** Tarih:07/03/12 03:36 PM
Kimden:Kim Cameron <cameronk@umich.edu>
Kime:Daimi KOCAK
<dkocak@erzincan.edu.tr>

Dear Daimi,

Thank you for your inquiry about using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

The OCAI instrument (Organizational Culture Assessment Instrument) was copyrighted by Professor Kim Cameron in the 1980s, but because it is published in the Diagnosing and Changing Organizational Culture book, it is also copyrighted by Jossey Bass.

The instrument may be used free of charge for research or student purposes, but a licensing fee is charged when the instrument is used by a company or by consulting firms to generate revenues. Because you fall into the first category, Dr. Cameron grants you permission to use the OCAI free of charge.

Best regards,

Meredith Mecham Smith
Assistant to Kim Cameron

Kim Cameron
Associate Dean, Executive Education
William Russell Professor of Management & Organizations
and
Professor of Higher Education
University of Michigan

On Tue, Jul 3, 2012 at 4:18 AM, Daimi KOCAK <dkocak@erzincan.edu.tr> wrote:

Hi Mr. Cameron and Mr. Quinn,

First of all, I am expressing my gratitude for your work. I'm a teaching assistant at Erzincan University and i am now preparing my post graduate thesis which is related to The Effects of Organizational Culture on The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment. I will use organizational culture surveys to specify the culture of a Turkish company. I will study on organizational culture in four categories (clan, adhocracy, hierarchy and market culture). I have

searched many articles that relate to organizational culture and decided to use your surveys. I need your permission for using your questions.

I will be so grateful for your helping.

**Konu:Re: İleti: Request Permission
for Survey**

Tarih:07/05/12 10:02 PM

Kimden:Robert Quinn <requinn@umich.edu>

Kime:Daimi KOÇAK

<dkocak@erzincan.edu.tr>

Peremission granted.

On Tue, Jul 3, 2012 at 4:18 AM, Daimi KOÇAK <dkocak@erzincan.edu.tr> wrote:

Hi Mr. Cameron and Mr. Quinn,

First of all, I am expressing my gratitude for your work. I'm a teaching assistant at Erzincan University and i am now preparing my post graduate thesis which is related to The Effects of Organizational Culture on The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment. I will use organizational culture surveys to specify the culture of a Turkish company. I will study on organizational culture in four categories (clan, adhocracy, hierarchy and market culture). I have searched many articles that relate to organizational culture and decided to use your surveys. I need your permission for using your questions.

I will be so grateful for your helping.

Sincerely,

Teaching Assistant Daimi KOÇAK

School of Civil Aviation

Civil Aviation Management

E-mail: dkocak@erzincan.edu.tr

Tel: [+90 446 2240426](tel:+904462240426)

Fax: +90 446 22404

EK-2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Konu:Re: Request Permission for Survey
Kime:Daimi KOCAK
<dkocak@erzincan.edu.tr>

Tarih:06/05/12 04:39 AM
Kimden:Natalie Allen <nallen@uwo.ca>

Hello Daimi,

Thank you for your interest in using the Three-Component Model (TCM) Employee Commitment Survey in your research. You can get information about the measure, a Users' Guide, and the measure itself at:

<http://employeecommitment.com/>

For academic / research purposes, please choose the Academic Package. (There is no charge for this package.)

I wish you well with your thesis research!

Best,

Natalie Allen

On 06/04/12, **Daimi KOCAK** <dkocak@erzincan.edu.tr> wrote:

Hi Mrs. Allen

First of all, I am expressing my gratitude for your work.

I'm a teaching assistant at Erzincan University and i am now preparing my post graduate thesis which is related to The Effects of Organizational Culture on The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment. I will use organizational commitment surveys to specify the commitment of a Turkish company. I will study on commitment in three categories (affective, continuance and normative commitment). I have searched many articles that relate to organizational commitment and decided to use your surveys. I need your permission for using your questions.

I will be so grateful for your helping

Sincerely,

Teaching Assistant Daimi KOÇAK

School of Civil Aviation

Civil Aviation Management

E-mail: dkocak@erzincan.edu.tr

Tel: +90 446 2240426

Fax: +90 446 2240427

--

Dr. Natalie J. Allen

Professor, Dept. of Psychology

The TeamWork Lab

University of Western Ontario

London, Ontario, CANADA N6A 5C2

(519) 661-3013

nallen@uwo.ca

<http://www.teamworklab.uwo.ca>