



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KONTROL ODAĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE  
ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ:  
ANKARA İL MERKEZİNDEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Yılmaz SEÇGİN

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT – 2014



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KONTROL ODAĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE  
ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ:  
ANKARA İL MERKEZİNDEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan

Yılmaz SEÇGİN

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT – 2014

KONTROL ODAĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNDE PERSONEL  
GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ: ANKARA İL MERKEZİNDEKİ DÖRT VE  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 03 / 02 / 2014

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Nispettin GÜL

Üye Yrd. Doç. Dr. Kubilay ÖZTAR (Başkanı)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Arslan POLATCI

Üye : Yrd. Doç. Dr. İzzet YAYRAK

Üye : Yrd. Doç. Dr. Tuncel FİRELİ

İmzası

2820

K. Öztar

Arslan Polatçı

İzzet Yayrak

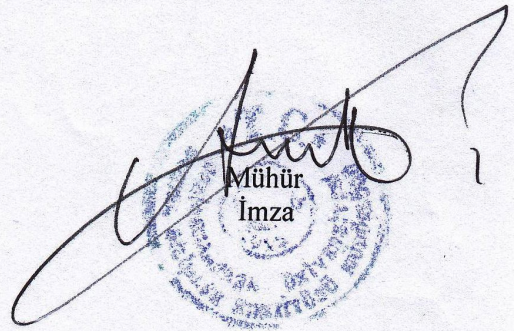
Tuncel Fırelı

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun  
22 / 01 / 2014 tarih ve 02-20 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul  
edilmiştir.

Prof. Dr. Ali AÇIKEL

Enstitü Müdürü: .....Enstitü Müdürü

Mühür  
İmza



T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(03/02/2014)

Yılmaz SEÇGİN

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmanın hazırlanmasında desteği ve katkılarından dolayı danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Kubilay Özyer'e şükranlarımı sunarım.

Yoğunluklarına rağmen bana yardımcı olan Doç. Dr. Eyüp Akın, Doç. Dr. Hasan Gül, Yrd. Doç. Dr. Sema Polatçı ve Öğr. Gör. Betül Alatlı' ya çok teşekkür ederim.

Araştırmanın uygulama aşamasında bana yardımcı olan otel yöneticileri ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Manevi olarak her zaman yanımda olan anne ve babama, desteği ile yanımda olan eşim Yrd. Doç. Dr. Fadime Seçgin'e, son olarak yanımda olmam gereken zamanlarda tez yoğunluğundan ötürü yeterince olamadığım biricik oğlum Yağız'a sevgilerimi sunarım.

Yılmaz SEÇGİN

Tokat/ 2014

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Ankara il merkezinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Söz konusu aracılık rolü Ankara il merkezinde faaliyet gösteren 13 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde görev yapmakta olan toplam 268 iş görenden anket tekniği ile elde edilen verilere uygulanan hiyerarşik regresyon analizleri ile incelenmiştir.

Çalışmanın sonucunda; kontrol odağı değişkenin hem örgütsel bağlılık üzerinde hem de personel güçlendirme üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu, ayrıca, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde yine pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Araştırmanın temel sorunsalı olan aracılık rolüne bakıldığında ise, personel güçlendirmenin, kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde tam aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada ayrıca demografik unsurların kontrol odağı, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık üzerinde farklılıklara neden olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu, iş görenlerin buldukları otelde çalışma süreleri ve gelir değişkenleri kontrol odağı üzerinde farklılığa neden olurken, medeni durum, çocuk sahibi olma, iş tecrübesi ve iş görenlerin buldukları otelde çalışma süreleri örgütsel bağlılık üzerinde; cinsiyet, öğrenim durumu, oteldeki bölüm, iş tecrübesi ve iş görenlerin buldukları otelde çalışma süreleri personel güçlendirme üzerinde farklılığa neden olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kontrol odağı, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık.

## ABSTRACT

The aim of this study is to put forth the role of mediation of the empowerment on the affect of locus of control onto the organizational commitment in the four and five stars hotel organizations operating in the province of Ankara.

The role of mediation mentioned has been examined with hierarchical regression analyses which were applied to the data obtained from 268 transactors, who are working in 13 four and five stars hotel organizations operating in the city centre of Ankara, with questionnaire technique.

At the end of the study; it has been seen that locus of control has a positive affect on both the organizational commitment and besides, the empowerment has an affect onto the organizational commitment. But when it has been looked at intermediary role which is the basic problem of the research, it has been understood that the empowerment has a complete intermediary role on the affect of organizational commitment in the locus of control.

In the study; it has also been seen that demographic factors causes the differences on locus of control, empowerment and organizational commitment. While the educational status of the employers, the working period of them in the hotel at present and income variables cause the differences on the locus of control, marital status, having children, experience and the working period of them in the hotel cause the diference on the organizational commitment; sex, educational status, the department at the hotel, experience and the working period of the employers at the hotel cause the difference on the empowerment.

**Key Words:** Locus of control, empowerment, organizational commitment.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	6
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	6
1.5. TANIMLAR.....	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	8
2.1. KONTROL ODAĞI .....	8
2.1.1. Kontrol Odağına İlişkin Kavramlar ve Tanımlar.....	8
2.1.2. Kontrol Odağının Kuramsal Temeli .....	9
2.1.2.1. İç Kontrol Odağı .....	12
2.1.2.2. Dış Kontrol Odağı .....	13
2.1.3. Kontrol Odağını Oluşumunda Etkili Değişkenler .....	16



2.1.3.1. Cinsiyet.....	17
2.1.3.2. Yaş.....	17
2.1.3.3. Anne-Baba Tutumları.....	18
2.1.3.4. Anne-Baba Öğrenim Düzeyi.....	20
2.1.3.5. Sosyo-Ekonomik Düzey.....	20
2.1.3.6. Akademik Başarı.....	21
2.1.4. Kontrol Odağının İlişkili Olduğu Örgütsel Değişkenler.....	21
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	26
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	26
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	29
2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık.....	29
2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	36
2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları.....	38
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	38
2.2.3.1. Kişisel Faktörler.....	39
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	41
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	47
2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	49
2.3.1. Güçlendirmenin Tanımı.....	49
2.3.2. Güçlendirmenin Önemi.....	51

2.3.3. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişim Süreci.....	52
2.3.4. Personel Güçlendirmenin Çeşitleri .....	54
2.3.4.1. Sosyal-Yapısal Personel Güçlendirme.....	55
2.3.4.2. Psikolojik-Motivasyonel Personel Güçlendirme.....	56
2.3.5. Personel Güçlendirme Kavramına Benzer Kavramlar ve Farklılıkları.....	58
2.3.5.1. Motivasyon.....	59
2.3.5.2. Yetki Devri.....	60
2.3.5.3. Yönetime Katılm .....	61
2.3.5.4. İş Zenginleştirme.....	62
2.3.6. Personel Güçlendirme Uygulamaları.....	63
2.3.6.1. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Nedenleri.....	63
2.3.6.2. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Özellikleri .....	65
2.3.6.3. Personel Güçlendirme Süreci ve Aşamaları.....	69
2.3.6.4. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar.....	75
2.3.6.5. Personel Güçlendirmenin Başarı Koşulları.....	77
2.3.6.6. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Sonuçları.....	79
3. YÖNTEM .....	81
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER .....	81
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	84

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI .....	85
3.3.1. Demografik Bilgi Formu .....	86
3.3.2. Kontrol Odağı Ölçümü .....	86
3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçümü .....	87
3.3.4. Personel Güçlendirme Ölçümü .....	87
3.4. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ .....	89
3.5. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ .....	89
3.6. VERİLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER .....	90
4. BULGULAR .....	95
4.1. ÖRNEKLEME AİT DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR .....	95
4.2. HIPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ VE ARAŞTIRMA SORULARININ CEVAPLANMASINA YÖNELİK ANALİZ VE BULGULAR .....	97
4.2.1. Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	97
4.2.2. Kontrol Odağının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	98
4.2.3. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	99
4.2.4. Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolünün Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	100

4.3. KONTROL ODAĞI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME PUANLARININ ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FARKLILAŞMASINA İLİŞKİN BULGULAR .....	106
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	117
5.1. SONUÇ.....	117
5.2. ÖNERİLER.....	131
KAYNAKÇA.....	133
EKLER .....	153
ÖZGEÇMİŞ.....	159

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Personel Güçlendirmenin Gelişim Seyri.....	54
Tablo 3.1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Değerleri.....	89
Tablo 3.2. Ankette Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	91
Tablo 4.1. Örnekleme Ait Demografik Özellikler .....	95
Tablo 4.3. Kontrol Odağının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 4.4. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 4.5. Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	105
Tablo 4.6. Kontrol Odağı Puanlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	106
Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	109
Tablo 4.8. Personel Güçlendirme Puanlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular .....	112

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Karşılıklı Belirleyicilik Özelliği.....	10
Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	29
Şekil 2.3. Güçlendirme Sürecinin Uygulanma Aşamaları.....	71
Şekil 2.4. Personel Güçlendirmenin Derecelendirilmesi.....	74
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	81
Şekil 3.2. Araştırmanın Birinci Hipotezinin Modeli.....	82
Şekil 3.3. Araştırmanın İkinci Hipotezinin Modeli.....	82
Şekil 3.4. Araştırmanın Üçüncü Hipotezinin Modeli.....	82
Şekil 3.5. Araştırmanın Temel Aracılık Modeli.....	83
Şekil 4.1. Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Araştırma Modeli.....	101
Şekil 4.2. Kontrol Odağının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Dair Araştırma Modeli.....	101
Şekil 4.3. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Araştırma Modeli.....	102
Şekil 4.4. Araştırmanın Aracılık Analiz Modeli.....	102
Şekil 5.1. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Model.....	121

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda yaşamın hemen her alanında olduğu gibi, işletmecilik ve yöneticilik alanında da önemli değişimler meydana gelmiştir. Küreselleşme, iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerin içinde bulunduğu rekabet düzeyini artırmış, müşteri ihtiyaç ve beklentileri işletmeler için daha önemli hale gelmiştir. Küreselleşme ile birlikte insanların değişen yaşam tarzları ve beklentileri günümüzde bazı sektörlerin daha çok büyümesine ve gelişmesine neden olmuştur. Bu sektörlerin başında hizmet sektörü gelmektedir. Hizmet sektörü, günümüzün en hızlı büyüyen ve en fazla istihdam sağlayan sektörü konumuna gelmiştir. Yirminci yüzyılın ortalarında, bilgi ve hizmet işi yapan insanların toplam istihdam içindeki oranı üçte birden az iken, bu oran her geçen gün artarak, günümüzde çok daha ciddi boyutlara ulaşmıştır (Drucker, 1994: 123). Ülke ekonomisi içinde her geçen gün daha büyük paya sahip olan hizmet sektörü beraberinde bu sektörde kalitenin önemini ortaya çıkarmıştır.

Hizmet sektöründeki verimsizlik, etkinsizlik ve kalitesizliğin, sosyo-ekonomik açıdan diğer sektörleri de etkilemesi neticesinde bu sektörde kalite bilincinin sistematik bir şekilde yükseltilmesi işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir (Özgen ve Türk, 1997: 81). Çünkü işletmeler gerek müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutarak ve gerekse müşterilerin beklentilerinin ötesinde hizmet vererek mevcut pazar paylarını korumak ve hatta yeni pazarlar bulmak zorundadırlar. Bununla birlikte, hizmet sektöründe işgören ve müşterinin daima yüz yüze olması, üretim ve tüketimin aynı zamanda gerçekleşiyor olması gibi hizmet sektörünün kendine has bazı özellikleri sebebiyle bu sektörde insan kaynağının önemi daha da artmaktadır. Zira, müşterilerin beklentilerinin en kısa sürede yerine getirilmesi, hatta ortaya çıkması muhtemel müşteri ihtiyaçlarının müşteri tarafından dile getirilmeden önce çözülmesi ancak profesyonel bir

işgören kadrosuyla mümkün olabilir. Çünkü hizmet sektöründe otomasyona geçiş oldukça sınırlıdır.

Son yıllarda yaşanan hızlı değişim ve gelişmelerin, işletmeleri ve dolayısıyla da yöneticileri yeni sorunlarla karşı karşıya bırakması, bir örgütte çalışanların gerektiğinde işleriyle ilgili inisiyatif kullanabilmeleri anlamına gelen personel güçlendirmeye olan ihtiyacı, her geçen gün daha da artırmaktadır. Çünkü işletmeler ne kadar hazırlıklı olurlarsa olsunlar, beklenmedik yeni bir gelişme işlerin bozulmasına neden olabilmektedir. Bunun da ötesinde, işletme yöneticileri önemli sorunlarla uğraşırken, işletme çalışanlarının görevleri başında karşılaştıkları bir takım sorunları ya da işletmeyi geliştirebilmek adına üstlenebilecekleri fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları da takip edememektedirler. Dolayısıyla birçok işletme artık çalışanlarını güçlendirmenin bilincine varmıştır. Otel işletmelerinde ve diğer örgütlerde personelin moral ve motivasyonunun sağlanmasında ara kademedeki ve üst düzeydeki yöneticiler aktif rol oynamaktadır. Bir yönetici eğer kendi sıkıntı ve stresini çalışanlarına yansıtırsa bu, işgörenlerde kendini mutsuz ve moralsiz hissetme, örgüte olan bağlılığın ve aidiyetin azalması ve işgören performansında düşüş gibi olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için örgüt çalışanlarının işleriyle ilgili her türlü sorumluluk ve inisiyatifi alabilecek bilgi, tecrübe ve donanıma sahip olması, değilse bu donanıma kavuşturulması gerekmektedir.

Araştırmanın temel değişkenlerinden birisi olan “Kontrol Odağı”, çalışanların “İç Kontrol Odağı” ya da “Dış Kontrol Odağı” türlerinden birisine sahip olma durumuna göre olaylara değişik açılardan baktıklarını ifade etmektedir. Dış kontrol odağına sahip çalışanlar, daha pasif, kendine güveni az oldukları için güçlendirme



uygulamaları için uygun özelliklere sahip değillerdir. İç kontrol odağına sahip çalışanlar ise başarılı, atılgan, girişimci ve kendine güvenen kimselerdir. Bu özellikleri dolayısıyla üstlerinden bağımsız kararlar alabilen çalışanlar güçlendirme uygulamaları için de arana özelliklere sahiptirler diyebiliriz. Bununla birlikte, iç kontrol odağına sahip bireyler, yaptıkları işlerin ve çevrelerinin kendi kontrolleri altında olduğunu düşünerek onların çevredeki fırsatları algılamaları dış kontrol odağına sahip bireylere göre daha hızlıdır. İç kontrol odaklı bireyler, memnun olmadıkları durumu değiştirmek için harekete geçerler ve olumsuz etkilere daha fazla direnç göstermektedirler (Coleman, Irving ve Cooper, 1999: 996).

Kontrol odağı ayrıca, araştırmamızın üçüncü değişkeni olan örgütsel bağlılık üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalar, iç kontrol odaklı bireylerin, örgütlerine dış kontrol odaklı bireylere göre daha çok bağlılık hissettiklerini göstermektedir (Spector, 1988: 335; Solmuş, 2004: 197; Çetin, Hazır ve Basım, 2013: 45). Örgütsel bağlılık ise, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Personel güçlendirme sürecinin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Zira, çalıştığı örgüte karşı güçlü bağlılık duyan işgörenin, bu örgütte kalmaya daha fazla istek duyabileceği düşünülmektedir. Bu sayede örgütte çalışma süresi uzayan çalışanlar örgütün kendisinden beklentileri ile kendisinin örgütten beklentileri arasında dengeli bir ilişki kurabilecektir. Çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları artan çalışanlar örgütün başlıca hedef ve değerlerini kabul ederek örgütün amaçlarına ulaşması için gönüllü olarak daha fazla çaba gösterebilecektir. Yükselen örgütsel bağlılık çalışanların işletme için daha fazla bilgi ve emek sarf etmesine neden olurken, bu sayede örgütte yaratıcı düşüncelerin ve yenilikçi uygulamaların da önü açılabilmektedir.

Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, Ankara il merkezinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymak, diğer taraftan araştırmaya ilişkin olarak çeşitli önerilerde bulunmak suretiyle hem akademik literatüre katkı sağlamak hem de sektörde uygulamacı konumunda olan otel yöneticilerine önerilerde bulunmaktır.

### **1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışma kapsamında; otel işletmelerinde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu açıdan oluşturulan model ve hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen bulgular ışığında, araştırmanın, ilgili alandaki literatürün zenginleştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Araştırmamızda ayrıca elde edilen bulgular çerçevesinde sektörde uygulamacı durumunda olan yöneticilere çeşitli önerilerde bulunmak amaçlanmaktadır.

### **1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Kontrol odağı, kişinin kendisini etkileyen iyi ya da kötü her türlü olayla ilgili olarak, bunların kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucu mu, yoksa şans, kader, talih veya başka güçlü kişiler gibi kendisi dışındaki güçlerin etkisiyle mi oluştuğu yönündeki algılama eğilimini ifade eder. Bu doğrultuda işverenlerin başlarına gelen olaylardan kendilerini sorumlu tutan ve pekiştireçlerin kendi kontrollerinde olduğunu düşünen iç kontrol odağına sahip bireyleri tercih etmeleri, işletmenin varlığını daha sağlıklı devam ettirmesi açısından son derece önemli hale gelmektedir. Çünkü iç kontrol odağına sahip çalışanlar, başarılı, etkili, atılgan, girişimci, güvenli ve bağımsız

kişilerdir. Dolayısıyla, iç kontrol odağına sahip çalışanları bünyesinde bulunduran işletmeler, amaçlarına ulaşabilme noktasında önemli bir avantaja sahip olabilirler.

Dış kontrol odağına sahip bireyler ise, pekiştireçlerin kader ve şans gibi kendileri dışındaki bazı güçlerin kontrolünde olduğunu düşünen, daha pasif, kendilerine ve diğerlerine daha az güvenen kişilerdir (Rotter, 1966: 1-2).

Personelin güçlendirilmesi, personelin işine karşı daha olumlu bir tutum sergilemesi ve işletme amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırması açısından önem taşımaktadır. Bu noktada, personelin, güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayabilecek özelliklere sahip olması gerekir.

Diğer taraftan, personel güçlendirme yönetim tekniğinin, örgütsel bağlılığı artırarak örgütsel başarı ve etkinliği artıracığı, rekabet avantajı sağlayacağı ve hizmet kalitesini artıracığı düşünülmektedir (Çöl, 2004a: 12).

Örgütsel bağlılığa etki eden değişkenler arasında kontrol odağı da şüphesiz önemli bir yere sahiptir. Yapılan araştırmalar, iç kontrol odaklı bireylerin, örgütlerine dış kontrol odaklı bireylere göre daha çok bağlılık hissettiklerini göstermektedir. Ayrıca, iç kontrol odağına sahip bireyler, yaptıkları işlerin ve çevrelerinin kendi kontrolleri altında olduğunu düşünerek onların çevredeki fırsatları algılamaları dış kontrol odağına sahip bireylere göre daha hızlıdır.

Çalışma kapsamında yapılan literatür taraması sonucunda kontrol odağı, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ile ilgili çok sayıda çalışma incelenmiştir. Ancak çalışma kapsamında personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarının birlikte çalışıldığı (Steers, 1977; Doğan ve Kılıç, 2007; Şahin, 2007; Özbek, 2008; Çelebi, 2009; Mujka, 2011; Korkmaz ve Altıparmak, 2012; Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan,

2013) ve kontrol odağı ile örgütsel bağlılık kavramlarının birlikte ele alındığı çok sayıda araştırmaya (Luthans, Baack ve Taylor, 1987; Khandelwal ve Dhar, 2003; McMahon; 2007; Munir ve Sajid: 2010) rastlanıldığı halde, bu üç değişkenin (kontrol odağı, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık) bir arada kullanıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan oluşturulan model ve hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen bulgular ışığında, araştırmanın, ilgili alandaki literatürün zenginleştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

### 1.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur.

1. Araştırmanın yürütüldüğü çalışma grubunun, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini sağlayacak büyüklükte olduğu varsayılmaktadır.
2. Çalışma grubundaki personellerin ölçeklerde yer alan maddelere verdikleri cevapların gerçeği yansıttığı düşünülmektedir.

### 1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma;

1. Ankara il merkezinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile,
2. Araştırma sürecinde kullanılan ölçekler ile sınırlandırılmıştır.

### 1.5. TANIMLAR

**Kontrol odağı:** Kontrol odağı, bireyin davranışlarının neden olacağı sonuçlar hakkındaki beklentilerini ifade etmektedir (Rotter, 1966: 1).

**Örgütsel bağlılık:** Çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranıştır (Meyer ve Allen, 1996: 255).

**Personel güçlendirme:** Biçimsel, örgütsel uygulamalar ve biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla güçsüzlüğe götüren şartların ortadan kaldırılması için örgüt üyeleri arasında kendini yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).



## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, kontrol odağı, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme kavramlarıyla ilişkili kuramsal açıklamalara yer verilmiştir.

### 2.1. KONTROL ODAĞI

Bu bölümde, önce kontrol odağına ilişkin kavramlar ve tanımlara yer verilmiş, ardından kontrol odağının boyutları ve kontrol odağına etki eden değişkenler kuramsal açıklamalar çerçevesinde irdelenmiştir.

#### 2.1.1. Kontrol Odağına İlişkin Kavramlar ve Tanımlar

Bireylerin olaylar karşısındaki tutum ve davranışları farklı teorilerle farklı biçimlerde açıklanmaktadır. İnsan davranışlarını etkileyen unsurlardan biri, kişinin olaylara ilişkin kontrolünün kaynağının ne olduğu üzerine algılamaları sayılabilir. Bireyin kendisi ve olaylarla ilgili kontrolü algılaması ve yorumlaması konusunda sosyal psikologlar ve klinik psikologlar literatüre katkıda bulunmuşlardır. Bu konudaki önemli çalışmalardan birisi de kontrol odağı kavramıdır. Kontrol odağı kavramı Sosyal Öğrenme Kuramı'ndan ortaya çıkarak geliştirilmiş ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanarak ilk kez 1966 yılında Rotter tarafından kullanılmıştır (Rotter, 1966: 1; Polat, 2009: 110).

Kontrol odağı kavramını daha iyi anlayabilmek için öncelikle bu kavramla ilgili literatürde yer alan çeşitli tanımlara bakmak gerekmektedir. Literatürde kontrol odağıyla ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır:

- Kontrol odağı, bireyin davranışlarının neden olacağı sonuçlar hakkındaki beklentilerini ifade etmektedir (Rotter, 1966: 1).

- Kontrol odağı kişinin iyi ya da kötü kendisini etkileyen olayları, kendi yetenek, özellik ve davranışları sonucu ya da şans, kader, talih ve başka güçlü kişiler gibi kendisi dışındaki güçlerin belirlemesi olarak algılaması eğilimidir (Dönmez, 1986: 259).
- Kontrol odağı bir davranışın istenilen sonuçlara ulaşip ulaşmayacağı konusunda, kişilerin beklenti içinde olduklarını ve bu beklentilerin, kişilerin yaptıklarının önemli bir göstergesi olduğunu varsaymaktadır (Rossier, Dahourou ve McCrae, 2005: 229).
- Kontrol odağı, bireyin yaşadığı olaylar üzerinde nelerin etkisi olduğuna dair inancını ifade eder (Strauser, Ketz ve Keim, 2002: 21).
- Kontrol odağı inancı, bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, yani elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin ya da başarı veya başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkilidir. Bu atıflar, bireyin kendisi dışındaki şans, kader ve güçlü diğer insanlar gibi faktörlere yüklenebilmekle birlikte, kendi davranışlarının bir sonucuna da bağlanabilmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 160).

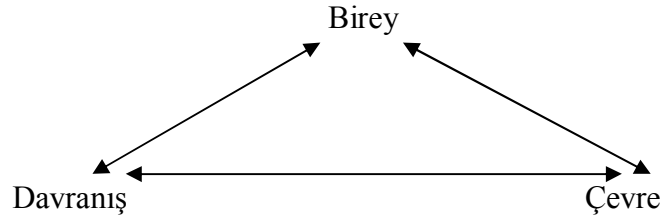
### **2.1.2. Kontrol Odağının Kuramsal Temeli**

Kontrol odağı kavramı sosyal öğrenme kuramından ortaya çıkarak geliştirilmiş ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanarak ilk kez Rotter tarafından kullanılmıştır (Rotter, 1966: 1). Bu nedenle kontrol odağı kavramının oluşumunu anlayabilmek için öncelikle sosyal öğrenme kuramı ele alınmalıdır.

Sosyal öğrenme kuramının, kişilik, kişiliğin gelişimi ve değişimi gibi konularla ilgisi vardır. Weiner'e göre sosyal öğrenme kuramı, daha çok bireylerin çeşitli davranış olasılıkları karşısında yaptıkları seçimler konusu üzerine odaklanmaktadır (Küçükkaragöz, 1998: 19). Sosyal öğrenme yaklaşımı, öğrenmeyi; birey, çevre ve

davranış olarak üç temel faktör üzerinde oluşturur. Karşılıklı belirleyicilik özelliği (Wood ve Bandura, 1989: 362) denilen bu durum, Şekil 2.1’de görülmektedir.

**Şekil 2.1. Karşılıklı Belirleyicilik Özelliği**



Bireyin karakteristik özellikleri, kişiliği, düşünceleri, beklentileri ve inançları, birey olarak üçgenin bir köşesinde yer almaktadır. İkinci köşede davranış, üçüncü köşede ise, çevre yer almaktadır. Karşılıklı etkileşimden dolayı, hem davranış çevreyi değiştirmekte, hem de çevre davranışı yönlendirmektedir (Wood ve Bandura, 1989: 362).

Sosyal öğrenme kuramına göre, birey çevresindekilerin davranışlarını ve bu davranışların sonucunu gözlemler. Sosyal öğrenme kuramına göre bireyin davranışları, içinde yaşanılan durum ve beklentileri göz önüne alınarak kestirilebilir. Birey, gözlemlediği davranışlardan sonucu olumlu olanları (pekiştirilenleri) taklit eder; diğer taraftan sonucu olumsuz olanları taklit etmez. Dolayısıyla sosyal öğrenme kuramına göre, davranışın herhangi bir psikolojik durumda ortaya çıkma ya da yinelenme olasılığı, davranışın o durumda, belirli bir sonuca götüreceği beklentinin ve o sonucun birey için değerinin bir işlevidir (Dönmez, 1984: 36).

Sosyal öğrenme kuramına göre birey, belli bir davranışı, o davranıştan bir sonuç beklediği için yapar. Birey için bu davranıştan elde edeceği sonucun bir değeri vardır. Belirli bir durumda, beklenti ya da değerden biri çok düşükse davranış ortaya çıkmayabilir. Sosyal öğrenme kuramının “beklenti” kavramından türeyerek ortaya atılan



kontrol odağı kavramı (Dağ, 2002: 78), davranışı beklenti ve değer olmak üzere iki temel faktöre indirger (Genç, 2000: 40). Bu kavramda beklentiler, davranışın oluşumunda önemli bir etkidir. Ancak, bir beklentinin oluşabilmesi için öncelikle ihtiyaçlar önem kazanmaktadır. Rotter'a göre ihtiyaçlar; kabul edilme-statü, baskın olma, bağımsızlık, koruma-bağımlılık, sevgi ve etkileme, fiziksel rahatlık olmak üzere toplam altı maddeden oluşmaktadır. Beklentiler, belirlenen ihtiyaçların karşılanma değerine göre şekillenir. Örneğin; birey için kabul edilme-statü ihtiyacı, bağımsızlık ihtiyacından daha önemliyse, kabul edilme-statü ihtiyacını karşılayacak pekiştiricileri elde etme beklentisi daha yüksek olacağından, bireyden bu pekiştiricileri elde etmesini sağlayacak davranışları göstermesi beklenir (Rotter, Chance ve Phares, 1972; akt: Erbaş, 2009: 54-56). O halde Rotter, öğrenmenin sadece pekiştirmenin bir sonucu olmadığını, elde edilen ödül veya cezanın sorumluluğunun kişinin kendisi veya kendi dışındaki güç ve olaylarla ilişkili olduğu konusundaki inancına dayalı olduğuna işaret etmektedir (Cüceloğlu, 1994: 426). Rotter, insan davranışlarını etkileyen güçlerin içte veya dışta yoğunlaştığı noktaya "kontrol odağı" adını vermektedir (Dönmez, 1984: 36; Yeşilyaprak, 2004: 240).

Rotter'e göre insan; hayatına yön verebilen, yaşam deneyimlerini ve davranışlarını etkileyebilme yeteneğine sahip bilinçli bir varlıktır. Fakat dış uyarıcılar da insan davranışlarını etkileyebilir. Bazı durumlarda kültürel çevre insanın başına gelen olayların ve bir takım eylemlerin kendisi dışında şans, talih, kader gibi dış etkenler tarafından oluşturulduğunu niteleyebilir (Rotter, 1966: 1). Bu tarz düşüncelere sahip bireyler için, davranışlarının dış kontrol altında olduğu sonucuna varılabilir. Tersî durumda, yani insanın davranışlarını kendisinin etkilediğine ve yön verdiğine inandığı

düşüncesine sahip bireyler için ise davranışlarının iç kontrol altında olduğu sonucuna varılabilir.

Kontrol odağında oluşan bu farklılaşma sonucunda kişiler iki eğilim grubuna ayrılırlar (Küçükkaragöz, 1998: 25). Bu iki eğilim aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

### **2.1.2.1. İç Kontrol Odağı**

Rotter'a göre kontrol odağı, bireyin belirli davranışını bir pekiştiricinin izleyeceğine dair beklentisinin kuvvetlenmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Kişinin davranışlarını, onu bir pekiştiricinin izleyeceği ya da izlemeyeceğine dair beklenti oluşturur. Bazı kişiler, davranışlar ile pekiştireçler arasında bir ilişkinin olduğunu varsayarak, pekiştireçlerin kendi davranışları tarafından kontrol edildiğini düşünürken; diğerleri bu ilişkinin olmadığını, pekiştireçlerin kendisi dışında bir güç tarafından kontrol edildiğini düşünmektedir. Böylece, kişilerin davranışları ve onları takip eden pekiştireçleri arasında etki-tepki ilişkisi olup olmadığına yönelik düşünceler oluşmaktadır. Davranışları ile pekiştireçler arasında bir ilişki olduğunu düşünen kişiler iç kontrol odaklı olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda iç kontrol odağına sahip bireylerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Rotter, 1966: 1-2; Coleman, vd. 1999: 996; Khandelwal ve Dhar, 2003: 3; Loosemore ve Lam, 2004: 385-394; Yeşilyaprak, 2004: 241-242; Wang, 2005: 78; Bornstein ve Huprich, 2006: 169; Baydoğan ve Dağ, 2008: 19-28):

İç kontrol odağına sahip bireyler;

- Kendi öğrenmelerinde daha fazla sorumluluk alırlar.
- Sosyal açıdan yeterlidirler, atılgan ve girişimcidirler.

- İçtendirler.
- Kabul edilebilir özellikleri vardır.
- Kendi ihtiyaçlarını da dikkate alarak başkalarının isteklerini yerine getirirler.
- Çok az bencillik ve sosyal endişe seviyesi gösterirler.
- Haklarını arama yeterliliğine sahiptirler.
- Entellektüel ve akademik etkinliklerde daha fazla zaman harcarlar.
- Olumsuz etkilere daha fazla direnirler.
- Kişisel özgürlüklerinin kısıtlanmasına güçlü biçimde tepki gösterirler.
- Kendilerini daha etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algırlarlar.
- Zamanı daha iyi kullanırlar.
- Yüksek derecede özsaygıya sahiptirler.
- Duygusal yönden daha saygılı ve dengeli kişilerdir.
- Savunma mekanizmalarına daha az başvururlar.
- Olaylara daha objektif bakabilirler.
- Etkili iletişim kurmada daha başarılıdırlar.

#### **2.1.2.2. Dış Kontrol Odağı**

Rotter, bir pekiştirmenin ya da sonucun, birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan sonuçlandığı şeklinde algılanması durumunda, bunun tipik olarak “şans, kader ve kısmet”in sonuçları olarak benimsendiğini belirtmektedir. Bunun dışında birey, olayların nedeni olarak, kendisini çevreleyen büyük ve karmaşık güçleri de görebilir.

Davranışlarının ya da başlarına gelen olayların kendileri tarafından değil de daha çok dış güçler tarafından belirlendiğine inanan bireyler, bu inançlarının derecesine göre dış kontrollü olarak tanımlanmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 160).

Dış kontrol odağına sahip bireylerin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Rotter, 1966: 1; Coleman, vd. 1999: 996; Khandelwal ve Dhar, 2003: 3; Loosemore ve Lam, 2004: 385-394; Yeşilyaprak, 2004: 241-242; Wang, 2005: 78; Bornstein ve Huprich, 2006: 169; Baydoğan ve Dağ, 2008: 19-28):

Dış kontrol odağına sahip bireyler;

- Çeşitli konularda yeterlilik düzeyi düşük beklenti düzeyine sahiptirler.
- Depresif özellikler taşıyabilirler.
- Çaresizlikle ilgili öznel duyguları olan daha yalnız kişilerdir.
- Kendini kabul ve öz saygı düzeyi düşük kişilerdir.
- Bu kişiler yaşamlarının başka kişi ya da güçlerce değiştirilip denetlendiğine inandıklarından kendilerini dış güçlerin kurbanı olarak görürler.
- Çevre üzerinde denetimlerinin olmadığına inanırlar.
- Çevrelerinde değişiklik yapma konusunda içsel denetimlilere göre daha edilgendirler.
- Olayları kontrol altına alamayacaklarını, sonucu etkileyemeyeceklerini düşünürler.
- Kaygılı, edilgen, kuşkucu ve dogmatik kişilik özelliklerine sahiptirler.
- Savunma mekanizmalarına daha çok başvurma eğilimindedirler.

- Saldırgan tutumları daha çok sergilerler.

Sonuç olarak, içsel kontrolün olumlu bir kişilik özelliği olduğu, dışsal kontrolün ise olumsuz bir kişilik özelliği olduğu söylenebilir.

İç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin iş ortamındaki davranışlarıyla ilgili en belirgin farklılıkları iş doyumu, işe bağlılık ve motivasyon konularında ortaya çıkmaktadır (Solmuş, 2004: 197). Spector'ın 1988 yılında yapmış olduğu çalışmada iç kontrol odaklı çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu ve işte daha uzun süre çalıştıklarını ifade etmektedir. Spector işyerindeki davranışları anlamada kişilik değişkenlerinin önemli bir rol oynadığına işaret etmiştir (Ross, 1995: 9).

İşletmeler açısından düşünüldüğünde iç kontrol odağına sahip bireylerin işverenler açısından tercih edilmesi, işletmenin varlığını daha sağlıklı devam ettirmesi açısından son derece önemli görülebilir. Çünkü dış kontrol odağına sahip bireyler, pekiştireçlerin kaderin, şansın veya kendileri dışındaki bazı güçlerin kontrolünde olduğunu düşünmektedirler (Rotter, 1966: 1). Çevre üzerine denetimlerinin olmadığını düşünmeleri, bu kişilerin daha pasif ve kendilerine ve diğerlerine daha az güvenen kişiler olduklarını göstermektedir (Loosemore ve Lam, 2004: 385-394; Silvester, Gough, Anderson ve Afandi, 2002: 61). Bunun yanında kendine güveni olmayan bu kişiler, genel anlamda kendilerini yetersiz hissetmekte, edilgen, kuşkucu ve dogmatik olmakta ve sonuçta bu kişilerin anksiyete, stres ve depresyon seviyeleri daha yüksek olmaktadır (Yeşilyaprak, 2000: 379; Baydoğan ve Dağ, 2008: 19-28).

İç kontrol odağına sahip bireyler ise, başlarına gelen olaylardan kendilerini sorumlu tutmakta ve pekiştireçlerin kendi kontrollerinde olduğunu düşünmektedirler (Rotter, 1966: 1). Bu açıdan iç kontrol odaklılar, başarılı, etkili, atılgan, girişimci,

güvenli ve bağımsız kişilerdir (Yeşilyaprak, 2000: 379; Silvester, Gough, Anderson ve Afandi, 2002: 61; Loosemore ve Lam, 2004: 385-394). Ayrıca akademik olarak da daha başarılı, yarışma ortamlarında daha üstün ve toplumsal olaylarda daha aktif olmaktadır. Bunlara ilaveten, iç kontrol odaklı kişilerin, kendilik algılarının yüksek olduğu, kendilerini daha sağlıklı hissettikleri, başa çıkma becerilerinin daha yüksek olduğu ve içsel motivasyonlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Kişilerarası ilişkiler ve sosyal beceriler açısından bakıldığında, dış kontrol odaklı kişiler, kişilerarası ilişkilerde daha yetersiz ve sosyal yetenek açısından daha zayıf olurken; iç kontrol odaklılar ilişkilerinde daha başarılı ve sosyal açıdan daha güçlüdürler. Çatışma süreçlerinde iç kontrol odaklıların bütünleştirici; dış kontrol odaklıların ise kaçınmacı yaklaşım sergiledikleri gözlemlenmektedir. İç kontrol odağına sahip kişilerin, hayatlarını daha iyiye götürmek ve kişisel gelişimlerini sağlamak için çalışmaya ve sorumluluk almaya eğilimli olduklarını; buna karşın dış kontrol odağına sahip olanların daha çok kaderci bir anlayış içinde hayatlarının kontrolünü ellerinde tutmaktan uzak olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Loosemore ve Lam, 2004: 385–394; Yeşilyaprak, 2004: 241–242; Wang, 2005: 78; Bornstein ve Huprich, 2006: 169; Canbay, 2007: 5–6)

### **2.1.3. Kontrol Odağını Oluşumunda Etkili Değişkenler**

Kontrol odağı, bir öğrenme süreci sonunda oluşmakta ve bireyin bulunduğu çevrenin etkisi altında bulunmaktadır. Rotter'a göre başta aile olmak üzere bireyin içinde yetişmiş olduğu her türlü sosyal çevre şartları ve kültürün kontrol odağının şekillenmesinde önemli bir etkisi vardır (Cengil, 2004: 66-67).

Aşağıda kontrol odağının gelişimini etkileyen bazı faktörler ele alınacaktır.

### 2.1.3.1. Cinsiyet

Rotter önceleri kontrol odağı kavramının cinsiyetten etkilenmediğini vurgulasa da; ondan sonraki çalışmalar cinsiyetin bireyin kontrol odağına ilişkin inancını etkilediğini göstermiştir (Yeşilyaprak, 1988: 96). Bu farklılıklar şüphesiz farklı kültürlerin ve toplumun her cinsel türe yüklediği rollerle ilişkili olabilir. Bu nedenle cinsiyet değişkeninin kontrol odağını belirleyiciliği yönünde araştırma sonuçlarından kesin olarak net sonuçlar elde edilememiştir. Bazı çalışmalar kadınların daha dış kontrol odaklı olduklarını gösterirken (Dağ, 1991: 10-16; Küçükkaragöz, 1998: 80; İsmailoğlu, 2010: 71; Altınkurt, 2012: 123), bazıları ise cinsiyet ile kontrol odağı arasında ilişki bulamamıştır (Başol ve Türkoğlu, 2009: 750). Kız çocuklarının toplum tarafından daha duygusal olarak nitelendirilmesi nedeniyle (Yaşın Dökmen, 2010: 52; Seçgin, 2012: 56) kızlar zaman zaman dış otoriteyle çatışma haline girmemek için genellikle onların denetimlerine karşı koymayabilmektedirler. Toplum zaman zaman kız çocuklarını çocukluktan itibaren daha çok evde kalmaya, uslu ve kibar bir kız çocuğu olmaya ve evlenene kadar babanın, evlendikten sonra da kocanın kontrolü altında yani dıştan kontrollü olarak yaşamlarını sürdürmeye yönlendirilmektedirler. Erkekler ise dış dünyaya atılmaya, olayları kontrol etmeye yönlendirilmektedirler. Dolayısıyla kızların erkeklere oranla daha dış kontrol odaklı olmaları beklenmektedir (Ulutaş, 1999: 29).

### 2.1.3.2. Yaş

Yaş, kontrol odağının belirlenmesinde tek koşul olmamakla beraber yapılan bazı araştırmalar yaş ile kontrol odağı arasında bir ilişki olduğunu gösterirken; bazı araştırmalar ise kontrol odağı ile yaş değişkeni arasında bir ilişki bulamamıştır. Yaş ile kontrol odağı arasında bir ilişki olduğunu gösteren araştırmalar, (Yavuzer, 1992: 300;

Küçükkaragöz, 1998: 82; Gordon, 1999: 256; Kaval, 2001: 15; Altınkurt, 2012: 125), özellikle bu ilişkiyi içsel denetimlilik yönünde bulmuşlardır. Çocuk dünyaya geldiği andan itibaren anne-babasının kontrolü altında bulunmaktadır. Hangi davranışta bulunacağına anne-babası karar vermekte, ebeveynlerin istemediği davranışlarda bulunması yasaklanmaktadır. Fakat çocuk büyüdükçe kendi bedenini kontrolü de geliştiği için, ebeveynlere olan bağımlılığı azalmaktadır. İlk yıllar olayların denetimi anne ve babada olduğu için çocuk dıştan kontrol odaklı olmakta, büyüdükçe bedeni üzerindeki hâkimiyeti artarak kendi ihtiyaçlarını gidermekte ve annesine olan bağımlılığı azaldığı için dış kontrol odaklı olmaya yönelmektedir (Yavuzer, 1992: 300; Kaval, 2001: 15).

Yapılan bazı araştırmalar ise kontrol odağı ile yaş değişkeni arasında bir ilişki bulamamıştır (Demirkol, 2006: 91; Başol ve Türkoğlu, 2009: 750; İsmailoğlu, 2010: 70).

### **2.1.3.3. Anne-Baba Tutumları**

Çocukların kontrol odağı büyük ölçüde sürekli etkileşimde buldukları aile ortamı içinde şekillenmektedir. Çocuk özellikle kişiliğin oluşumunda anne ve babasını örnek almakta, onlarla özdeşleşmektedir. Bu öğrenme süreci içinde onun sevgiye, güvene yani çevresindekilere inanmaya, bağımsızlığa, başka bir deyişle büyüdükçe bazı şeyleri kendi başına yapabilmeye ihtiyacı vardır. Anne baba tutumlarının en belirgin iki özelliği duygusal ilişki boyutu ile denetim boyutudur. Duygusal ilişki boyutu çocuğu merkez alan kabul edici tutumdan reddedici tutuma kadar, denetim boyutu da kısıtlayıcı tutumdan hoşgörülü tutuma kadar olan tutumları içermektedir (Yavuzer, 1992: 300).



Rotter kuramında anne-baba-çocuk ilişkisine ayrı bir önem vermiştir. Çocuk, ebeveynlerinden aldığı olumlu pekiştirmelerle beklentiler oluşturmakta ve kişiliğini geliştirmektedir. Davranışların oluşması ve gelişimi bu pekiştirmeler olmadan mümkün olmamaktadır. Gerek Amerika’da gerek Türkiye’de yapılan araştırmalarda ortaya çıkan bulgu, aile tutum ve davranışlarının, çocuğun odağının gelişiminde belirgin bir şekilde etkili olduğudur (Gündüz, 1986: 6-7). Anne, baba, çocuk ilişkileri ile kontrol odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Anne-babanın çocuktan bağımsızlık beklentisi, ilgi-şefkat gösterme, olumlu ilişki, tutarlı disiplin, destekleyici yardım gibi tutumlarının çocuğun iç kontrol odaklı olması ile olumlu ilişkisi görülürken; anne babanın çocuğu reddetme, soğukluk, koruyuculuk, otoriterlik, duygusal ve fiziksel cezalandırma, tutarsız disiplin gibi tutumlarının çocuğun dış kontrol odaklı olması ile ilişkili olduğu görülmektedir (Yeşilyaprak, 1988: 105-106).

Sağlıksız aile ortamı içinde yaşayan kişilerin en belirgin özellikleri dış kontrol odaklı olmalarıdır. Bunun nedeni sağlıksız aile ortamında kişinin kendi gerçeğinin sürekli inkâr edilmesidir. Çocuk kendi algı, duygu ve düşüncelerine güvenemez, başkalarının algılamaları, duyguları ve düşünceleri onun gerçeğinin yerine geçer. “Başkaları ne der” düşüncesi, davranışların temelinde yatan ana neden olur. Zamanla, kendi duygu ve düşüncelerinden kopar ve uzaklaşır (Ulutaş, 1999: 30).

Aşırı hoşgörölü ve otoritenin daha az olduğu bir ortamda büyüyen çocuklar toplumsal kurallara daha eleştirel yaklaşırken; katı bir disiplin ortamında büyüyen çocuklar otoriteye bağımlı olmaktadır. Çocuğun kendine özgü dünyasında bir birey olarak yaşamasına fırsat verildiği, karar verme, tercih yapma fırsatlarının verildiği,

yeteneklerinin desteklendiği aile ortamında ise çocuğun iç kontrol odaklı birey olması kaçınılmaz olacaktır (Geçtan, 1994: 191).

#### **2.1.3.4. Anne-Baba Öğrenim Düzeyi**

Öğrenim, bireylerin olumlu özellikler kazanmalarını ve çevreleriyle uyumlu ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır. Öğrenim düzeylerinin artmasıyla birlikte ebeveynler, çocuklarının demokratik ortamda daha bağımsız kişilikler geliştirmeleri ve kendi kararlarını kendilerinin vermeleri hususunda daha istekli olabilmektedirler. Çocukların sorunlarına yaklaşımlarının daha ılımlı, güven verici olması ve uyguladıkları disiplin, çocuklarının iç kontrol odaklı olmasını sağlamaktadır. Ayrıca öğrenim düzeyi yüksek bireyler olayların sebebini kader, şans gibi dış faktörler yerine kendilerinde ararlar (Ulutaş, 1999: 30).

#### **2.1.3.5. Sosyo-Ekonomik Düzey**

Sosyo-ekonomik düzeyi ile kontrol odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Düşük sosyo-ekonomik düzeydeki annelerin çocuklarına karşı aşırı kontrolcü ve baskıcı oldukları, özellikle sosyo-ekonomik seviyede sevginin kısıtlanmasıyla çocuğun kontrol altına alındığı belirtilmektedir. Yapılan çalışmalarda düşük sosyo-ekonomik düzeydeki annelerin kendi yeterlikleri hakkında daha az inanca sahip oldukları ve bu güvensizliği çocuklarına da aktardıkları saptanmıştır. Orta sosyo-ekonomik düzeydeki ailelerin çocuk yetiştirme biçimleri alt sosyo-ekonomik düzeye göre farklılık göstermektedir. Orta sosyo-ekonomik düzeydeki anne-babaların daha az otoriter oldukları, çocuklarının istek ve fikirlerine karşı daha toleranslı olup onlarla daha çok iletişim kurdukları saptanmıştır. Bu aileler çocuklarını yetiştirirken bağımsızlık, yaratıcılık, başarıma isteği ve öz-denetimi vurgulamakta, çocuklarını öğrenmeye daha

çok teşvik etmektedirler. Ayrıca bu ebeveynler çocuklarına karşı daha fazla beklenti içinde olmakta ve bu beklentilerinin gerçekleşmesi için de daha fazla fedakârlıkta bulunmaktadır. Çocuklarını sözel tepkilerle uyarmakta ve sözel yönergeler vermektedirler. Üst sosyo-ekonomik düzeydeki ebeveynler, orta sosyo-ekonomik düzeydeki ebeveynler gibi bilişsel etkinliklere ve eğitime değer vermekte, bu nedenle de çocuklarına gerekli ekonomik ve çevresel imkanları hazırlamaktadırlar (Kaval, 2001: 24-25).

#### **2.1.3.6. Akademik Başarı**

Literatürde akademik başarı ile kontrol odağı arasında da ilişki olduğu görülmektedir. Çalışmalar iç kontrol odaklıların, entelektüel ve akademik etkinliklere daha fazla zaman harcadıklarını, okul başarılarının daha yüksek olduğunu, özellikle yarışma ortamlarında daha üstün başarı gösterdiklerini, toplumsal olaylarda daha aktif olduklarını göstermektedir. İç kontrol odaklıların, olumsuz etkilere daha fazla direnen, kişisel özgürlüklerin sınırlandırılmasına güçlü bir tepki gösteren, kendilerini daha etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan, hayata karşı olumlu olan, atılgan ve girişimci kişiler olduklarını ortaya koymaktadır (Yeşilyaprak, 1988: 19).

#### **2.1.4. Kontrol Odağının İlişkili Olduğu Örgütsel Değişkenler**

Literatürde kontrol odağı ile iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalara rastlanılmaktadır.

#### **2.1.4.1. Kontrol Odağı ve İş Tatmini**

İş tatmini çalışanın, işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali, sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz, işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum, işine karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır (Kılıç, Efeoğlu, Mimaroglu ve Özgen, 2008: 244). İş tatmini işe yönelmeyi sağlayan önemli bir etkidir. Kontrol odağı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre, yetenek ve yeterliliklerine güvenen, sorunları çözmek için inisiyatif alabilen iç kontrol odaklı çalışanların daha fazla iş tatmini sağladıkları, işte daha uzun süre çalıştıkları, yüksek statüye sahip oldukları görülmektedir (Uslu, 1999: 58; Şeşen, 2010: 200; Demirkan, 2006: 102; Çetin, 2011: 75).

#### **2.1.4.2. Kontrol Odağı ve İşe Bağlılık**

İşe bağlılık, çalışanların, genel olarak, işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Kontrol odağı ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, kontrol odağının işe bağlılık ile ilişkili olduğunu, içsel kontrol odaklı kişilerin işlerine daha çok bağlandıklarını ve daha fazla motive olduklarını gözlemlemişlerdir (Reitz ve Jewell, 1979; akt: Kuruüzüm, Irmak ve İpekçi Çetin, 2010: 187; Kuruüzüm, Irmak ve İpekçi Çetin, 2010: 187-192).

#### **2.1.4.3. Kontrol Odağı ve Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet algısı bireylerin, örgütte kendilerine karşı adil olunup olunmadığı konusunda yargıya varmalarınıdır. Kontrol odağı ile bireyin adalet algısı ilişkisi incelendiğinde, kontrol odağının bireylerin örgüt içi adalet algılamaları üzerinde etkili olduğu ve iç kontrol odaklı bireylerin daha yüksek adalet algısına sahip olduğu görülmektedir (Çaylı, 2013: 58). İç kontrol odaklı bireylerin, liderlerinin davranışlarını

kendi davranışlarının bir sonucu olarak görmekte oldukları değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, bireylerin iç kontrol eğilimli olması, kazanımların dağıtımı ve süreçler ile ilgili karşılaşılan durumların kendilerinden kaynaklandığını düşünmelerine ve bunun sonucunda adaletsizlik hissetmemelerine neden olabilmektedir (Meydan, 2010: 203).

#### **2.1.4.4. Kontrol Odağı ve Örgüt İçi Girişimcilik**

Çalışanların sahip oldukları kontrol odağı ile onların örgüt içi girişimcilik tutumları arasındaki ilişkinin, girişimciliğin alt boyutları olan yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma alt boyutları ile incelendiği kamusal alanda yapılan araştırma sonucunda, genel olarak kamu çalışanlarının sahip oldukları risk alma ve fırsatlara odaklanma tutumlarının düşük seviyede olduğu görülmüştür. Buna rağmen, araştırma bulguları iç kontrol odaklı çalışanların dış kontrol odaklı çalışanlarla karşılaştırıldıklarında daha yenilikçi, daha fazla risk alabilen ve fırsatlara odaklanabilen kişiler olduklarını göstermektedir (Basım ve Şeşen, 2008).

#### **2.1.4.4. Kontrol Odağı ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür (Buchanan, 1974: 533; akt: Akbaş, 2010: 120). Örgütsel bağlılığa etki eden değişkenler arasında kontrol odağı şüphesiz önemli bir yere sahiptir. Yapılan araştırmalar, iç kontrol odaklı bireylerin, örgütlerine dış kontrol odaklı bireylere göre daha çok bağlılık hissettiklerini göstermektedir (Spector, 1982: 482; Spector, 1988: 335; Solmuş, 2004: 197). Ayrıca, iç kontrol odağına sahip olan bireyler, kendi davranışlarıyla iş çevresini kontrol edebileceklerine inanmaktadırlar. Yüksek düzeyde motivasyon gerektiren işlerde, iç kontrol odağına sahip olan bireyler çabalarının sonucunda ödüllendirileceklerine inandıkları için, bu onların daha fazla motive

olmalarına neden olmaktadır. İç kontrol odağına sahip bireyler, yöneticilik, yüksek düzeyde teknik bilgi ve beceri gerektiren işler ya da denetleyici olarak çalışabilecekleri türden işler için daha elverişlidirler. Dış kontrol odağına sahip olan bireyler ise, üretim, büro işleri ve alışılmış çalışma yöntemlerine daha elverişlidirler (Spector, 1982: 482-485).

Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini gösteren bazı araştırmalar ve bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Coleman, vd. (1999), Kanada'da kamu sektöründe çalışan 232 kişi üzerinde yapılan çalışmada iç kontrol odağının duygusal bağlılıkla, dış kontrol odağının ise zorunlu bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada yazarlar ayrıca, örgüt içindeki pozisyonlar ile çalışanların kontrol odakları arasında ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre, örgütte çalışanların pozisyonu özerklik gerektiriyor ise bu görevler için iç kontrol odağına sahip çalışanların, eğer örgütte çalışanların pozisyonu kurallara itaat gerektiren görevler için ise dış kontrol odağına sahip çalışanların daha uygun olacağını belirtmektedirler.

McMahon (2007), Kuzey Amerika'da farklı sektörlerde çalışan 171 kişi üzerinde yapılan çalışma neticesinde, kontrol odağının örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya çıkmıştır. İç kontrol odaklı çalışanların hissettikleri normatif bağlılıkları yüksek çıkarken, buna karşılık dış kontrol odaklı çalışanların zorunlu bağlılıkları daha yüksektir.

Khandelwal ve Dhar (2003), 240 banka çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Banka çalışanlarının 120 tanesi gişe memuru, diğer 120 kişi ise banka yöneticisidir. Bu

çalışmanın neticesinde, gişe memurlarının sahip oldukları i veya dış kontrol odakları onların örgütsel bağlılıkları üzerinde farklılık oluşturmamıştır. Ancak, banka yöneticilerinden iç kontrol odağı yüksek olanların hissettikleri örgütsel bağlılıkları daha yüksek çıkmıştır.

Munir ve Sajid (2010), araştırma Pakistan'da üniversitede çalışan 170 profesör üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, kontrol odağı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki mevcuttur ancak bu ilişki çok güçlü değildir. Araştırma bir düzey daha ileri götürüldüğünde ise, kontrol odağının örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

## 2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılığın tanımı ve önemine değinilmiş; daha sonra örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir.

### 2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

İnsan, örgütlerin değişmez üretim faktörlerinden biridir. 2000’li yıllar teknoloji çağı olmasına rağmen, bir örgütün var olabilmesi ve mevcut teknolojik yeniliklerden yararlanabilmesi için insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bir örgütün amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için en önemli konulardan birisi, işgörenlerin işe devamlılıklarının sağlanmasıdır. Literatürde örgütsel bağlılık konusunda yapılmış pek çok çalışma ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın kavramsal olarak ne anlama geldiği üzerine pek çok tanım bulunmaktadır. Yapılan tanımlar zaman zaman tek boyutlu zaman zaman da çok boyutlu şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bazı tanımlar şu şekildedir:

- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalmak için güçlü bir arzu duyması ve örgütün başlıca hedef ve değerlerini kabul ederek örgüte gönüllü olarak bağlılık duymasınıdır (Porter ve Lawler, 1968, akt: Bakhshi, Sharma ve Kumar, 2011: 78).
- Örgütsel bağlılık, birey ile örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisidir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556, akt: Balay, 2000: 13).



- Örgütsel bağlılık örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür (Buchanan, 1974: 533; akt: Akbaş, 2010: 120).
- Örgütsel bağlılık eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur (Salancik, 1977: 1; akt: Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 105).
- Örgütsel çıkarlara uygun şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bütününe örgütsel bağlılık denir (Wiener, 1982: 418).
- Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986; akt: Newton ve Shore, 1992: 277).
- Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütüne ve örgütün sahip olduğu amaçlara olan sadakatine işaret etmektedir (Knoop, 1995; akt: Özyer, 2010: 64).
- Örgütsel bağlılık, kişinin kendini belirli bir örgüt ile görece olarak tanımlaması ve o örgüte katılımın derecesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılığı karakterize eden üç unsur sayılabilir: (a) örgütün değerlerine ve amaçlarına karşı güçlü bir inanç, (b) örgüt için gerekenden fazla emeği isteyerek sarf etmek ve (c) örgütün gelecekte de bir üyesi olmak için güçlü bir istek duymaktır (Cullen ve diğerleri, 2003; akt: Özyer, 2010: 65).

Bağlılık konusunda yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabul etme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi personelin tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 1).

Personelin örgüte bağlılığı bir bütün olarak, birey, örgüt ve toplum açısından önemlidir. Güçlü bağlılık hissi, kişisel olarak ait olma duygusuna, örgütte daha etkin olmaya ve daha fazla kariyer gelişimine neden olduğundan, bu durum örgüt açısından, personelin işinde kalmasını, sınırlı personel devrini, eğitim maliyetlerinin azalmasını, daha fazla iş tatminini, örgütün isteklerinin kabulünü ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlar. Toplum açısından ise mal ve hizmet kalitesinin ve verimliliğin artmasına etki eder (Rowden, 2000: 30). Dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılığı yani örgütsel bağlılık işletmeler açısından son derece önemli bir konudur.

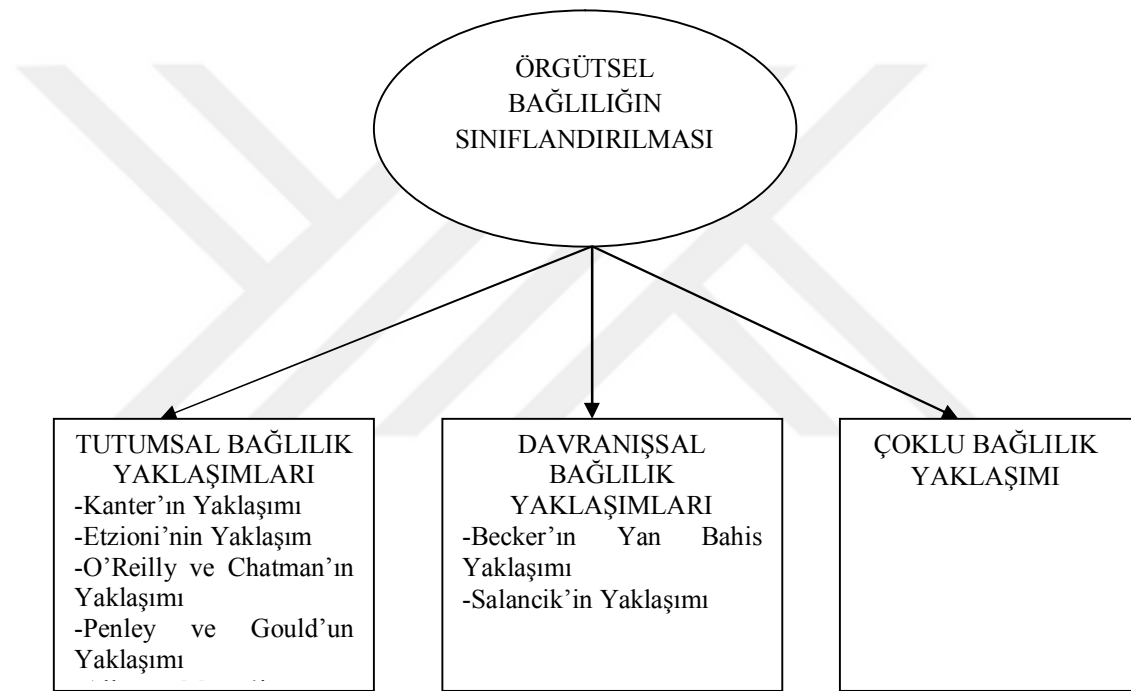
İş görenlerin mensubu olduğu örgüte karşı güçlü bir bağlılık duyduğu örgütlerde, genel amaçlara hizmet için personel daha fazla güçlendirilir, örgütsel değerler örgüt üyelerini daha sıkı bir şekilde bir arada tutar (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004: 331). Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevleri yerine getirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Yürütülen araştırmalar örgütsel bağlılık ve stres ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında önemli ilişkiler olduğuna işaret etmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık sık sık personel devri ve devamsızlığın güvenilir göstergeleri olarak kabul edilir (Chow, 1994: 3).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörenlere sahip örgütlerin çok daha verimli olduğu görülmektedir. Çünkü bu tarz örgütlerde iş tatmini artmakta, işten ayrılma niyeti azalmakta, kişisel ve örgütsel performans da yüksek olmaktadır (Uygur, 2009: 14).

## 2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın tanımında olduğu gibi, sınıflandırılmasında da farklılıklar olmuştur. Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığın tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 26). Şekil 6’da örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına yer verilmiştir.

**Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**



### 2.2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumlar, uzun yıllardır sosyal psikolojinin ana konularından birini oluşturmuştur. Çünkü tutumlar hem sosyal algımızı hem de davranışlarımızı etkilemektedir (Pratkanis, Breckler ve Greenwald, 1989; akt: Kağıtçıbaşı, 2010: 109). Genel olarak tutum, “bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir” (Smith, 1968; akt: Kağıtçıbaşı, 2010: 110). Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa

yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayüllerini göstermektedir (Ceylan, 1998: 72). Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997: 151). Diğer bir deyişle tutum, bireyi davranışa hazırlayıcı karmaşık bir eğilimdir. Böylece, bireyin çevresindeki çeşitli objelere karşı beslediği duyguları, o objeler hakkındaki fikirleri ve onlara karşı davranışları devamlılık göstermektedir (Kağıtçıbaşı, 2010: 112).

Örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılan tutumsal bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının gücü olarak ifade edilmektedir Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır; örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme, örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma, örgüt üyeliğini sürdürme arzusu (Porter ve diğerleri, 1974: 604; akt: İnce ve Gül, 2005: 28).

### **Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar**

Literatürde tutumsal bağlılık konusunda çeşitli yaklaşımlara rastlanmaktadır. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar içinde en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen tutumsal bağlılık yaklaşımlarıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 91).

### ***Kanter'in Yaklaşımı***

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin gönüllü olarak enerjilerini ve sadakatlerini örgüte vermesidir. Kanter'a göre örgüt için son derece gerekli olan örgütsel bağlılık bireysel deneyimlere dayanan bir duygu şeklinde meydana gelmektedir. Kanter bağlılığın sırasıyla kişilik sistemi ve sosyal sistem içerisinde ortaya çıktığını söylemektedir. Kişilik sistemi kendi içinde bilişsel, duygusal ve normatif olarak üçe ayrılmaktadır. Sosyal sistemlerde bağlılık ise sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Kanter, bağlılığın işgörelere örgütün bir dayatması olduğunu ileri sürmüş ve devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde üç tür bağlılıktan söz etmektedir (Kanter, 1968: 499-500).

- ***Devama Yönelik Bağlılık;*** işgörenin bilişsel sistemiyle ilgilidir. Bu bağlılıkta işgörelenler maliyetleri hesaba kattıklarında, örgütten ayrılmanın maliyetinin, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğunu görürler. Burada bilişsel sistem devreye girer. Devama yönelik bağlılık, işgörenin örgütteki rollerini canlandırır. İşgören örgütte kalmayı kârlı bulduğu sürece örgüte bağlanacaktır (Kanter, 1968: 500).

- ***Kenetlenme Bağlılığı;*** işgörenlerin duygusal sistemleri ile ilgilidir. Grup üyeleri arasındaki bağlılık, sosyal ilişkiler kurmak ve güçlendirmek amacıyla üyeler arasındaki memnuniyeti ve iletişim bağlarını kurmaktır. Bu sayede grup üyeleri arasında uyum yani kenetlenme arttıkça, "iç çatışma" ve "kıskançlık" da azalacaktır. Kenetlenme bağlılığı, tehlikeleri ortadan kaldıracı bir bağlılık olarak görülmektedir. Örgütler üyelerinin uyum bağlılıklarını oluşturmak amacıyla çeşitli yöntemlere başvururlar. Örneğin, işgören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet

gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları vb... yöntemlere grup üyelerinin kenetlenme bağlılığını artıracaktır (Kanter, 1968: 500-501).

- **Kontrol Bağlılığı;** işgörenin örgüt normlarına bağı ile ortaya çıkar. Kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur. Çünkü bu kuralların kendi değerlerine de uyduğunu düşünmektedir. Bu nedenle örgütün isteklerine uymanın, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu hisseder (Alamur, 2005: 75). Sistem tarafından alınan kuralların, normların örgüt içinde amaç, moral ve değerlerin korunması için alındığının işgörenler tarafından anlaşılması halinde, kontrol bağlılığı ortaya çıkar ve bu normlara uyulması normatif bir zorunluluk haline gelir (Kanter, 1968: 501).

Her üç bağlılık yaklaşımının da örgüt içerisinde farklı sonuçları olacaktır. Devama yönelik bağlılık, işgörenlerin örgütte kalma olasılığını arttırırken, kenetlenme bağlılığı, dış tehditlere karşı grupların birlikte karşı koymalarını sağlayacak, kontrol bağlılığı ise örgütün değer ve normlarıyla işgörenlerin değer ve normlarının uyum içerisinde olmasını gerçekleştirecektir (Bakan, 2011: 85).

### ***Etzioni'nin Yaklaşımı***

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan kişi Etzioni olmuştur. Etzioni, bağlılık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir (Zangaro, 2001: 15):

- **Ahlaki (Moral) Bağlılık:** Ahlak açısından yaklaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Varoğlu, 1993: 4).

- **Çıkarıcı (Hesapçı) Bağlılık:** Çıkarıcı bağlılık, düşük yoğunlukta olumlu veya olumsuz uyum sağlama olarak tanımlanır. Bu bağlılığa göre işgörenin, katkıları karşılığında örgütün verdiği teşviklerin derecesine göre örgüte olan bağlılığını ifade eder (Zangaro, 2001: 15). İşgören ile örgüt arasında gelişen alış veriş ilişkisine dayanan çıkarıcı bağlılıkta, işgörenin örgüte yaptıkları katkılar ile hizmet karşılığı elde ettikleri ödüller arasında faydalı ve adil bir ilişki vardır (Varoğlu, 1993: 5).

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Yabancılaştırıcı bağlılık gösteren işgören, çevresinde bir kontrol eksikliği algılar ve alternatif eksikliği hisseder. Bireyler yalnızca başka seçenekleri olmadıkları için örgütte kalırlar (Zangaro, 2001: 17).

#### ***O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı***

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlayan O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığın uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Newton ve Shore, 1992: 277; Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

- **Uyum Bağlılığı:** Ödül kazanmak için tasarlanan araçsal davranışları yansıtmaktadır (Mowday, 1998: 390). Tutumlar ve davranışlar belirli ödüller kazanmak için benimsendiğinde uyum ortaya çıkar (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Duygusal bir boyuttur. İşgören, diğer örgüt üyeleriyle yakın ilişki içerisine girer. Ardından işgören örgütün amaç ve değerlerini benimseyip, örgütle kendini özdeşleştirir. İşgörenler, örgüte ait oldukları için gurur duyarlar. Özdeşleşme bağlılığında işgören, örgüte karşı sorumluluk duyar, fedakârlıklar yapar, örgütle kendisi arasında bir gönül bağı oluşturur. Örgütün tüm değer ve özelliklerini kendisine uyarlar (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305-306).

- **İçselleştirme Bağlılığı:** Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İşgören değerlerinin, örgütsel değerlerle ve diğer işgörenlerin değerleriyle uyum içinde olması ve tutum ve davranışlarını da buna göre belirlemesidir. İçselleştirmede işgörenin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Bayram, 2005: 131). Birey örgütün değerlerini bir kez içselleştirdikten sonra, örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışları kolaylıkla kendiliğinden uzun süre gerçekleştirme gereksinimi duyar. Diğer taraftan birey gelecekte meydana gelebilecek değişimleri de kolaylıkla benimseyebilir. Özellikle değişimin önem kazandığı küreselleşen iş dünyasında içselleştirme boyutu ile örgütsel bağlılığı sağlama daha önemlidir (Bakan, 2011: 88).

Her üç bağlılık boyutu birbirinden bağımsız boyutlardır. Uyum bağlılığı, ödül ceza değerlendirmesine dayanırken, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı örgütün bir üyesi olma, onun değerlerini kendi değerleri gibi benimseme ve örgütle psikolojik bir bağ yaratmaya yönelik boyutlardır.

### ***Penley ve Gould'un Yaklaşımı***

Penley ve Gould'un Yaklaşımı Etzioni'nin modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould (1988: 47), Etzioni'nin 1961 yılında geliştirdiği modelindeki örgüte katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Bu boyutlar şu şekildedir:

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçlarını kabul etme ve bu amaçlarla birlikte örgütle özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır (Penley ve Gould, 1988: 47).



- **Çıkarıcı Bağlılık:** Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir (Penley ve Gould, 1988: 47).

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması sonucunda, örgüt ile kişi arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşması söz konusudur. Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını düşünmesi neticesinde örgütteki ödül ve cezaların, yapılan işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın artmasına neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılamaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47-48).

### ***Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı***

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç gruba ayırarak sınıflandırmışlardır (Meyer ve Allen, 1997: 11-13).

- **Duygusal Bağlılık:** Bireylerin çalıştıkları örgüte duygusal yönden bağlanması ve örgütleri ile özdeşleşerek, bütünlük kurarak katılımlarını ifade eder. Örgütteki varlığı bireyi tamamlamaktadır. İşgören örgütün tüm değerlerini ve amaçlarını benimsemiş, örgüte karşı yakın duygusal bağlar geliştirmiştir. Birey örgüte davranışları ile anlamlı katkılarda bulunur (Frow, 2007: 248).

- **Zorunlu Bağlılık:** Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Bu bağlılık türü Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı'ndan yola çıkılarak geliştirilmiştir. İşgörenler örgüt üyelikleri boyunca örgüte zaman, enerji vb. yatırımlar yaparlar. İşgörenler başka bir örgüte transfer olurlarsa bu yatırımları diğer

örgüte götüremeyeceklerini bilirler. Bu nedenle örgütte kalmayı tercih ederler. Diğer bir ifadeyle devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatmaktadır (Hüseyinklioğlu, 2010: 79).

- **Normatif Bağlılık:** İşgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenlerin örgüte bağlılık duyması, bireysel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım etmektedir (Balay, 2000: 18). Bu doğrultuda, işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır.

#### **2.2.2.2. Davranışsal Bağlılık**

Örgütsel davranış araştırmacılarının “tutumsal bağlılık” kavramına karşılık, sosyal psikologlar “davranışsal bağlılık” kavramını kullanmışlardır. Bu kavramı, bağlılığın dışı vurumu olarak ele almak mümkündür. Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 57). Davranışsal bağlılıkta birey, belirli bir faaliyette bulunmak üzere kendini bağımlı hisseder ve o faaliyetin yerine getirilmesi yönünde davranış sergiler. Bireyin geliştirdiği bu davranış, örgüte olan bağlılığının bir göstergesidir (Bakan, 2011: 91).

#### **Davranışsal Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar**

Davranışsal bağlılığa ilişkin literatürde Becker’ın Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik’in yaklaşımına yer verilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 99).

### ***Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı***

Becker'e göre örgütsel bağlılık, iş görenin bazı yan bahislere girerek tutarlı yaptığı davranışlarını, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, iş görenin kaybedeceği yatırımları düşünerek, tutarlı olarak yaptığı davranışını sürdürme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984: 372). Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir. Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar (Hüseyinliklioğlu, 2010: 81).

### ***Salancik'in Yaklaşımı***

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Bireyin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

### 2.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers, 1985: 469). Örgütün doğası aslında örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımına göre kişilerin duydukları bağlılıklar birbirinden farklı olabilmektedir. Dolayısıyla, kişilerin örgüte duydukları bağlılığın kaynakları da birbirinden farklı olabilmektedir. Bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı o örgütün kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olurken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, 1985: 467).

### 2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığı belirleyen bu faktörleri, Schwenk kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel- görevsel ve kişisel-demografik faktörler olarak sınıflandırmıştır. Mowday, Porter ve Steers farklı bir sınıflandırma yaparak bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört faktöre ayırmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 57). Farklı dönemlerde yapılan bu sınıflandırmalar ortak birtakım özelliklere sahiptir. Bu özellikleri, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak belirtmek mümkündür.

### **2.2.3.1. Kişisel Faktörler**

Bireyleri birbirinden ayıran ve farklılıklarını ortaya koyan cinsiyet, yaş, örgütte geçirdiği süre, eğitim durumu, medeni durum ve ait olunan kültürel çevre gibi değişkenler kişisel ya da demografik faktörler olarak ele alınmaktadır (Luthans, Baack ve Taylor, 1987: 222).

#### **Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri hususunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Dolayısıyla cinsiyetin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerine yapılan bu tarz araştırmalarda bir fikir birliği yoktur. Hrebiniak ve Alutto, Angle ve Perry, gibi bazı yazarlar çalışmalarında, kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğunu belirtirken; Chusmir, Graddick ve Farr gibi bazı yazarlar, erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduklarını belirtmişlerdir (Aydın, 2008: 31). Bazı çalışmalarda ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006: 60).

#### **Yaş ve Süre**

Yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Bireyin yaşı ile örgüte duyduğu bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile bireylerin yaşları arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı ifade edilmektedir (Kamer, 2001: 28). Bunun nedeni olarak çalışanlarının yaşlarının arttıkça alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, dolayısıyla çalışanlarının üyesi oldukları örgüte bağlılıklarının arttığı vurgulanmaktadır (Erbaş, 2008: 71).

Diğer taraftan bireyin örgütte geçirdiği süre de önemlidir. Birey örgütte geçirdiği zaman içinde örgüt için yaptığı yatırımlar nedeniyle örgüte daha çok bağlılık duymaktadır. Bu sebeple, burada yaş faktörünün tutumsal bağlılıktan daha çok hesapçı yaklaşımla ilgili olduğu söylenebilir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177).

Genellikle yaş ve örgütte geçirilen sürenin birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen, yaşın daha çok duygusal bağlılıkla, örgütte geçirilen sürenin ise hesapçı bağlılıkla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1993: 49-61).

### **Eğitim Durumu**

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008: 183). Bireylerin yüksek düzeyde eğitime sahip olmalarının örgütten beklentilerinin artmasına yol açtığını ve örgütlerin bu beklentileri karşılayamaması durumunda, bireylerin örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirtilmektedir. Ayrıca, daha ileri düzeyde bir formal eğitim almayı düşünmeyen bireylerin, daha ileri düzeyde eğitim almayı düşünen ve eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan bireylere göre daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (Yılmaz, 2004: 44).

### **Medeni Durum**

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünün kadın ve erkek bireyler açısından farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Evli ya da eşinden ayrılmış kadın örgüt üyelerinin, bekâr kadın ya da erkek örgüt üyelerine göre örgütten ayrılmayı daha maliyetli gördükleri belirtilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557, akt: Aydın, 2008: 32).

### **Kontrol Odağı**

Kontrol odağı, örgütsel bağlılığa etki eden değişkenler arasında önemli bir yere sahiptir. Literatürde, iç kontrol odağına sahip bireylerin, örgütlerine dış kontrol odaklı bireylere göre daha çok bağlılık hissettikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra, iç kontrol odağına sahip bireyler, dış kontrol odağına sahip bireylere kıyasla çevrelerindeki fırsatları daha hızlı bir şekilde algırlar. Çünkü iç kontrol odaklı bireyler, çevrelerinde meydana gelen olayların kendi kontrolleri altında olduğunu düşünmektedirler. İç kontrol odaklı bireyler, memnun olmadıkları bir durum karşısında hemen harekete geçerek, ilgili olumsuz durumu değiştirme çabası içine girerler. Buradan çıkarılacak sonuç, iç kontrol odaklı bireylerin olumsuzlara karşı daha fazla direnç göstermekte olduklarıdır (Coleman, vd. 1999: 996).

### **Kültürel Çevre**

Bireyler şüphesiz kendine özgü belirli bir kültürel çevreden gelmektedir. Bu tarz kendine has değerlere ve kültürel çevreye sahip bireyler, kendi kültürel çevresinden farklı yeni bir örgüte geldiklerinde çeşitli uyum problemleri yaşayabilecekleri varsayılmaktadır (Zeffane, 1994: 981). Bireyin sahip olduğu kültürel çevre ve değerlerin bireyin örgüte duyduğu bağlılık düzeyi ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Kültürel çevre ve değerler temelde vardır ve değiştirilmesi zordur. Birey ve örgütün değer sistemlerinin ortaya çıkardığı etkileşim bireyin davranış ve tutumlarını ve dolayısıyla örgüte uyumunu etkilemektedir (Balcı, 2003: 33-34).

#### **2.2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Personel güçlendirme, iletişim, örgüt kültürü, gruplar, örgütün yönetim tarzı, bireyin karar alma sürecine

katılımı, örgüt iklimi, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütsel ödüller gibi değişkenler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır. Aşağıda bu faktörlerle ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

### **Personel Güçlendirme**

Personel güçlendirme, çalışanların işinin kapsamını ve işteki rolünü istediği gibi belirleyebilme gücüne sahip olduğuna inandığı aktif bir çalışma ortamını ifade ettiğine göre, bu düşünce biçiminin çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Personel güçlendirme sayesinde işgörenler, kendi çalışma ortamları ve çalışma şekilleri ile ilgili değişiklikler yapabilme konusunda, kendilerini daha güçlü hissedeceklerdir. Böylece işgörenlerin örgüte karşı besledikleri bağlılık hissi de artacaktır. Örgütsel bağlılık işgörenin örgüt yararına olacak şekilde davranışlar sergilemesi, örgütün hedef ve değerlerini güçlü bir inançla kabullenmesi, kendisini örgüt ile bütünleştirmesi ve örgütsel süreçlere katılımı olarak tanımlanabilmektedir. Güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü anlamlı bir iş, işgörenin işe yönelik rolleri ve bireysel değer sistemi hedefleri arasında uyum sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 55).

Literatürde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili çok sayıda araştırma mevcuttur.

Argyris (1998), bu konudaki en temel çalışmalardan biridir. Argyris, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini psikolojik bir boyutta ele almıştır. Yazara göre, çalışanların örgütlerine göre içsel ve dışsal olmak üzere iki tür bağlılıkları söz konusudur. İçsel bağlılık, çalışanların görev yaptıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesi olarak tanımlanırken, dışsal bağlılık çalışanların kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabullenmesidir.



Sigler ve Pearson (2000), psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmanın sonucunda, çalışanların yaptıkları işleri anlamlı görmeleri ve yaptıkları iş üzerinde etkileri olduklarını hissetmelerinin onların örgüte bağlılıklarını arttığı görülmüştür.

Şahin (2007), personel güçlendirmenin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, Ege Bölgesi'nde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 404 kişiden anket yoluyla veriler elde etmiştir. Elde edilen veriler sonucunda, personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu, personel güçlendirmenin otel işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı belirlenmiştir.

Çelebi (2009), çalışmada, personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi Karaman Defterdarlığı personeli üzerinde bir uygulama yapılarak, ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında toplam 89 kişiden anket yoluyla elde edilen veriler incelenmiştir. Araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu, güçlendirme çabalarının, örgütsel bağlılığı artırma çabalarına katkısının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Korkmaz ve Altıparmak (2012), hemşirelerde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla, Celal Bayar Üniversitesi Araştırma ve Uygulama hastanesinde çalışan 194 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda ayrıca, hemşirelerin personel güçlendirme düzeylerinin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma yılı, yaş ve eğitimden etkilendiği

belirlenmiştir. Hemşirelerde personel güçlendirme düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır.

### **İletişim**

Kişiler arasında bilgi ve düşünce alışverişine iletişim denir. İletişim süreci, bir düşüncenin, konuşmacının zihninde oluşması ile başlar. Konuşmacı iletmek istediği mesajı zihninde kodlayıp; hangi iletişim aracını kullanacaksa onun kuralları ile iletilebilir hale getirir (Ege, 2006: 2). Örgütsel iletişim tarzı işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Örgütteki bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlayıp ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla gerek örgütü meydana getiren bölümler gerekse örgüt ve çevresi arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 490). İşgörenlerle katılımcılığı ve paylaşımcılığı benimseyen bir iletişim tarzı işgörenlerin bağlılık düzeyini arttıracak, yönetime güven duyulmasını sağlayacaktır.

### **Örgüt Kültürü**

Örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri olan örgüt kültürü, bir örgütte bilinçli ya da bilinçsiz şekilde uygulanan bir dizi inanç ve değerler bütünü olarak ifade edilmektedir (Balcı, 2005: 148). Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Diğer bir deyişle ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlara denir (Güçlü, 2003: 148). Hem örgüt kültürü hem de örgütsel bağlılık kavramları örgütler ve çalışanlar için önemli görülmektedir. Örgüt kültürü çalışanların istekleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi

kurarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak örgütsel amaçlara katılımı teşvik etmektedir. Bu sayede örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Altın, Gülova ve Demirsoy, 2012: 61).

### **Gruplar**

Örgüt üyeleri arasındaki olumlu ya da olumsuz ilişkinin varlığı örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Grup üyelerinin arasındaki ilişkileri yansıtan sosyal bağlar örgütsel bağlılık üzerinde önemli etki yaratmaktadır. Grubun amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olduğu takdirde, grup bağlılığı güçlü bir örgütsel bağlılığa neden olur. Aksi halde grup bağlılığı ile örgütsel bağlılık ilişkisinden bahsedilemez (Luthans, Baack ve Taylor 1987: 223).

### **Yönetim Tarzı ve Karar Alma Sürecine Katılım**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden örgütün yönetim tarzı ve bireylerin karar alma sürecine katılımı değişkenleri, birbirleriyle ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Otokratik yönetim tarzı ise katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir. (İnce ve Gül, 2005: 72). Merkezileşmiş bir örgüt yapısı içerisindeki birey, kararlara katılma fırsatını elde edemediğinden örgütsel amaçlarla yakın ilişki kurma ve örgütle özdeşleşme şansına sahip olamadığından; örgüte karşı yabancılaşmaya başlamaktadır (Robbins, 1994; akt: Bakan, 2011: 147).

## **Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi, grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtan bir olgudur (Bilir ve Ay, 2007: 44). Başka bir ifade ile örgüt iklimi; örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilmektedir. Belirli bir amaç için bir araya gelip örgütü oluşturan bireylerin, amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturarak örgüt kültürünü ortaya çıkarmalarına ve tüm çalışmalarında uyumlu bir ortam oluşturmalarına örgüt iklimi denir (Güney, 2004: 185). Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüte egemen olan, örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen psikolojik bir terimdir (Genç ve Karcıoğlu, 2000: 24).

## **Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

Rol çatışması, işgörenlerin birbiriyle çatışan taleplerle karşılaştıklarında ya da görevi yapmanın başka bir görevi yerine getirmeyi güçleştirdiği durumlarda ortaya çıkan olumsuz bir durumu ifade eder. (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49). Rol belirsizliği ise, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar. Rol çatışması ve rol belirsizliği çalışanda içsel çatışma yaratmakta ve işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturmaktadır. Bu durum aynı zamanda iş doyumunu düşürmekte ve çalışanın yöneticisine olan güvenini azaltmaktadır (Aytaç, 2002: 1). Rol belirsizliği ve rol

çatışması, her ikisi de psikolojik gerilime neden olurken, örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.

### **Örgütsel Ödüller**

Ödüllendirme sistemi, herhangi bir amaca ulaşılması ya da bir görevin tamamlanmasında bireyleri motive edici bir etkiye sahiptir (Kutlu ve Bozkurt, 2003: 197-198). Örgütteki ödül sistemi, bireylerin devamlılıklarını ve performanslarını olumlu yönde etkiler ve örgüt üyelerinin bu ödül sisteminden yararlanmak için örgütte daha çok çaba ve emek harcamalarına neden olmaktadır (Güçlü, 2006: 107–108).

### **Örgüt Dışı (Dışsal) Faktörler**

Örgüt dışı faktörler arasında, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, işsizlik oranı, ülkenin sosyo-ekonomik ve siyasal durumu, sektörün durumu gibi faktörler ileri sürülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, kişisel ve demografik faktörler ve örgütsel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin bulunduğunu ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 83).

#### **2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Wiener, 1982: 421–422).

Örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde yapılan araştırmalarda elde edilen en önemli bulgular, yüksek bağlılığı olan çalışanların yeniliklere ve yaratıcılığa daha çok

katkıda bulunduğu, örgütlerine yararlı olabilmek ve örgütü daha etkin kılabilmek için daha çok çalışmaya hazır oldukları, daha iyi performans gösterdikleri ve işe giriş çıkış oranlarının azaldığı şeklindedir (Kamer, 2001: 32). Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamaktadır. Bu tür çalışanlar işlerine kendilerini yürekten verememektedirler (Gül, 2003: 76).



## 2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Bu bölümde personel güçlendirmenin tanımına, önemine, tarihsel gelişim sürecine, boyutlarına, personeli güçlendirme kavramına benzer kavramlar ve bu kavramların birbiriyle olan farklılıklarına, personeli güçlendirme uygulamalarına, personeli güçlendirme uygulamalarının nedenlerine, özelliklerine, personeli güçlendirme süreci ve aşamalarına, personeli güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunlara, personel güçlendirmenin başarı koşullarına ve personeli güçlendirme uygulamalarının sonuçlarına yer verilmiştir.

### 2.3.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı

Literatürde personel güçlendirme konusunda yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda güçlendirmenin farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

- Biçimsel, örgütsel uygulamalar ve biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla güçsüzlüğe götüren şartların ortadan kaldırılması için örgüt üyeleri arasında kendini yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).
- Hiyerarşide alt düzeyde yer alan personel ile, örgüt performansı hakkındaki bilgileri paylaşma, örgüt performansına dayalı ödüllendirme, örgütün yönelim ve performansını etkileyecek bilgileri sunma ve ilgili kararları alma gücünü personele verme işi olarak tanımlanmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992: 32).
- Çalışanların işleriyle ilgili kararları vermede inisiyatif kullanarak, üst yönetimin kontrolüne ihtiyaç duymadan karar alabilecekleri ve problem çözebilecekleri seviyeye ulaştırılan bir yönetim tekniği (felsefesi) dir (Spreitzer, 1995: 1442).

- Karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır (Cunningham, Hyman ve Baldrig, 1996: 144).
- İşgörenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam sağlanmasıdır (Erstad, 1997: 325).
- Astın gücünü artırmak yerine, astın işiyle ilgili beceri ve yeteneklerini ortaya koymasına yardımcı olmaktır (Lee ve Koh, 2001: 685).
- Bireyin diğerine oranla sahip olduğu güç ve kontrol ve bu güç ve kontrolü görece güçsüz olan kişilere devretmesidir (Coşkun, 2002: 220).

Yukarıda yer alan personel güçlendirme tanımlarına bakıldığında araştırmacıların birbirinden farklı noktalara işaret ettikleri görülmektedir. Bu tanımlarının bazılarında araştırmacıların (Cunningham ve diğerleri, 1996: 144; Erstad, 1997: 325) personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları ön plana çıkardıkları, bazılarının ise (Conger ve Kanungo, 1988: 474; Spreitzer, 1995: 1442), tanımlarında örgüt çalışanlarını ön plana çıkardıkları ve onların güçlendirmeyi algılayış biçimlerine işaret ettikleri görülmektedir.

Bu araştırma da güçlendirme kavramı örgüt çalışanlarının güçlendirme ile ilgili algılarını konu alan psikolojik güçlendirme yönüyle ele alınacaktır. Zira, özellikle de ülkemizde araştırmacıların çalışmalarında (Çavuş, 2006; Şahin, 2007; Giderler Atalay, 2009; Çöl, 2004a; Denkdemir, 2010; Seçgin 2007; Çelebi, 2009; Altındış ve Özutku, 2011) personel güçlendirmeyi bu yönüyle ele aldıkları görülmektedir. Bazı araştırmacılar ise (Polatçı ve Özçalık, 2013; Tolay, Sürvegil ve Topoyan, 2012)



çalışmalarında personel güçlendirmenin yapısal ve psikolojik boyutunu birlikte ele aldıkları görülmektedir.

### **2.3.2. Personel Güçlendirmenin Önemi**

Günümüzde çevre şartlarının sürekli ve hızlı bir şekilde değişmesi ve her geçen gün daha da zorlaşan rekabet koşulları işletmelerde müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmıştır. Müşteri memnuniyeti ise ancak onların isteklerine hızlı cevap verebilme kapasitesi olan işlemlerce gerçekleştirilebilmektedir. Bununla birlikte, yükselen personel kalitesi ve beklentileri, demokratik anlayışın tüm örgütlerde öneminin artması, personeli güçlendirme kavramını işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi açısından daha önemli bir hale getirmiştir (Özgen ve Türk, 1997: 75).

Sorunlarla ilk kez karşılaşan ve müşterilerin bazı isteklerini en kısa sürede yerine getirmek zorunda olan çalışanların, bu istekleri karşılayacak, problemleri çözecek yetkiye ve beceriye sahip olmaması, sorunları çözebilecek çalışanların ise olaylara uzak kalması, çalışanları güçlendirme uygulamalarına neden olmuş ve aynı zamanda çalışanı güçlendirme uygulamalarının önemini de artırmıştır (Baltaş, 1999: 15).

Çalışanların güçlendirilmesiyle onların örgüte olan bağlılıkları artarken, personel devir hızı da düşer. Böylece uzun süre birlikte çalışma olanağı bulan personel, işletmenin kendisinden bekledikleri ve kendisinin işletmeden beklentileri arasında daha dengeli bir ilişki kurabilir. Bu sayede personel işletme için daha fazla bilgi ve emek sarf ederken, örgütte yaratıcı düşünenlerin ve yenilikçi uygulamaların önü açılır. Personel güçlendirme yaratıcı birey-yenilikçi örgütün en önemli unsuru haline gelmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 242).

Personel güçlendirme, işletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere daha kısa zamanda ayak uydurabilme, çalışanların iş tatminini artırma ve işletmenin verimliliğini de artırması özelliklere sahip olması nedeniyle, işletmeler açısından önemli bir yönetim felsefesi haline gelmiştir (Çöl, 2004a: 12).

Güçlendirme uygulamaları, çalışanların, işletmenin amaçlarıyla, kendi faaliyetlerinin bu amaçları nasıl etkilediğini görmesine ve aynı zamanda kendilerinin işletme amaçlarına ne ölçüde katkıda bulduklarını anlamalarına neden olmaktadır. Böylece çalışanlar yaptıkları işi daha anlamlı bulmaya başlarken, iş tatminleri de yükselecektir. İş tatmini yüksek olan personel ise, işletme amaçlarının daha kısa sürede gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır (Doğan, 2003: 57).

### **2.3.3. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişim Süreci**

20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan ve F. W. Taylor'un öncülüğünde ortaya atılan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı işletmenin verimliliği üzerinde önemli sonuçlar yaratmasına rağmen, iş gücü devir hızı, devamsızlık, işe yabancılaşma ve işgören performansını olumsuz etkileyecek bir takım durumları ortaya çıkarmasından dolayı ağır eleştirilere hedef olmuştur (Murat, 2001: 113). Bu yönetim anlayışının benimsendiği organizasyonlarda ise sadece kendilerine verilen fiziksel işleri yerine getiriyor, işin düşünsel kısmı ise işgörenler sadece yönetim kademesinin sorumluluğuna bırakılıyordu (Yıldırım, 2004: 94).

Daha sonra Hawthorne Çalışmaları olarak bilinen süreçte, Elton Mayo ve arkadaşları önderliğinde yürütülen ve yıllarca devam eden deneylerden sonra organizasyonlarda çalışan işgörenlerin yönetime katılımlarının önemi üzerinde

durulmuş, böylece onların kendi kendilerini motive ederek, işlerini eskisinden daha iyi bir şekilde yerine getirebilecekleri görüşü ortaya çıkmıştır (Wilkinson, 1998: 41).

1950'lerde Maslow'un, Mayo'nun görüşlerini temel alarak başladığı "Beşeri İlişkiler" olarak adlandırılan yaklaşımına göre işgörenler sahip oldukları yetenek ve kabiliyetleri kullanmak ve geliştirmek isterken, değerli gördükleri, çaba ve gayret isteyen hedefleri başararak tatmin olmaktadır (Çöl, 2004a: 4).

Mc Gregor X ve Y Teorileri adı altında liderlerin insan doğasına bakış açısını ortaya koymuştur. Y teorisine eğilimli liderler astlarını kontrol etmekten ziyade, onların işi bildikleri varsayımından hareketle astlarını daha fazla yetkilendirmektedirler. Bu açıdan bakıldığında Y teorisinin insana odaklanan ve daha demokratik bir teori olması nedeniyle, personel güçlendirme anlayışının Y teorisine vurgu yaptığı söylenebilmektedir (Pitts, 2005: 7; Hacımustafaoğlu, 2008: 6).

1970'li yıllarda çalışanların katılım hakları ve çalışanların isteklerinin yasal dayanağa kavuşturulması isteğini temel alan ve Batı Avrupa'da yaygın bir anlayış haline gelen Endüstriyel Demokrasi popüler bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır.

1980'lerde başlayan ve günümüze kadar devam eden dönemde, müşterinin faydası için firmaların tek amacının birbirleriyle rekabet ve bu rekabeti kazanmak olduğu düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu rekabeti kazanmanın en önemli koşulu ise müşterinin bağımlılığını kazanmaktır. Bu düşünce, personel güçlendirmenin uygulama alanı bulmasına yol açmıştır (Yıldırım, 2004: 97).

Günümüzün iş dünyasında ise, müşteriler kraldır ve onların faydası için işletmeler birbiriyle rekabet etmeli ve bu rekabeti kazanmalıdırlar. Bu rekabeti kazanmak için gerekli olan esnek organizasyonlar, çalışanların katılımı ve kendilerini

organizasyonlarına ve onun hedeflerine bağlı hissetmeleri iş tatminleri sayesinde, düşük personel devir hızı ise personel güçlendirme sayesinde sağlanacaktır (Yıldırım, 2004: 98).

**Tablo 2.1. Personel Güçlendirmenin Gelişim Seyri**

1920’li Yıllar	İşçinin Uyum Göstermesi	Taylorist yaklaşım
1930’lu Yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı Ve Elton Mayo	İşçilerin kendini motive edebilmesi ve iş görmesi yakın nezaret olmadan daha iyi sağlanabilir.
1960’lı Yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara “anamlı” işler sunmak.
1970’li Yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma
1980’li Yıllar	Çalışanların Katılımı	Yeni bir katılma biçimi olarak bu evrede, müşterek anlaşmadan çok işgören katılma biçimleri üzerinde durulur. KKÇ, kar paylaşma gibi örnekler sayılabilir.
1980’li Yılların Sonu	Güçlendirme	Çağdaş anlamda güçlendirme

(Wilkinson, 1998: 41; Çöl, 2004a: 4)

#### **2.3.4. Personel Güçlendirmenin Çeşitleri**

Literatürde 1980’li yıllardan bu yana geçen tarihsel süreç içerisinde personel güçlendirmenin iki temel yaklaşımın ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan birincisi işyerinde personeli güçlendirici sosyal-yapısal faktörleri göz önünde bulunduran yaklaşım, ikincisi ise personelin psikolojik-motivasyonel yönünü göz önünde bulunduran yaklaşımdır. Aşağıda bu iki yaklaşımın temel özelliklerine yer almaktadır.

### 2.3.4.1. Sosyal-Yapısal Personel Güçlendirme

Bu yaklaşımda, gücün alt ve üst düzey personeller arasında paylaşılmasıyla daha demokratik organizasyonların oluşması ve böylece örgütsel hiyerarşinin yeniden düzenlenmesine vurgu yapılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında güç, örgütsel kaynaklar üzerindeki resmi otorite ve işle ilgili karar verme yetkisi olmaktadır. Kısaca, sosyal-yapısal güçlendirme, örgütün yönetim zinciri içerisinde sorumluluğun artırılması yoluyla alt düzey personellerin yönetime katılımının sağlanmasıdır (Çavuş, 2006: 69).

Organizasyonlar, örgütsel hiyerarşi içerisinde güç, bilgi, enformasyon ve ödüllerin paylaşımı gibi yollarla daha yüksek katılım sağlayarak, örgüt politikalarını, süreçlerini ve uygulamalarını değiştirebilir. Bu kapsamda bir örgütte yöneticiler aşağıdaki uygulamalara dikkat etmelidirler (Doğan, 2006a: 47-61):

- Organizasyonlarda katılım ve karar verme yetkisinin bütün çalışanları kapsayacak şekilde yeniden düzenlenmesi,
- Çalışanların işlerinde yeni fikirler üretmesini destekleme,
- Organizasyonda her türlü bilginin bütün çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlama,
- Çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk verilmesi,
- Çalışanların ortak hedeflere yöneltilmesi,
- Çalışanları toplum önünde övme ve yüceltme,
- Çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirme,
- Çalışanlara işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için eğitim verilmesi,
- Çalışanların performanslarıyla ilgili onlara geri bildirimde bulunma,

- Çalışanların kaynaklara erişebilmesi sağlama.

Kısaca, güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanların katılımcı oldukları, inisiyatif aldıkları, bireysel ve takım çalışmasını becerebildikleri ve en önemlisi stratejik kararlar alabilecek yetkiye sahip olabildikleri söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında yönetimin görevi, herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Güçlendirme ancak bunu gerçekleştirebilen bir örgütsel yapı içerisinde hayat bulur ve kalıcı olur (Coşkun, 2002: 224).

Sonuç olarak, yapısal güçlendirme kavramı, genel olarak işyerindeki çalışma koşullarını tanımlamakta, işgörenlerin bu koşullara verdikleri tepkilerle ilgilenmemektedir. Bu tepkiler ise daha çok güçlendirmenin diğer bir boyutu olan psikolojik güçlendirmenin konusunu oluşturmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 20).

#### **2.3.4.2. Psikolojik-Motivasyonel Personel Güçlendirme**

Conger ve Kanungo personeli güçlendirme uygulamalarında üst yönetim tarafından gerçekleştirilen yönetsel faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının önemini belirtmişlerdir. Onlara göre, yönetsel faaliyetler güçlendirmenin sadece bir bölümünü ifade eder ve çalışanları ancak sınırlı bir ölçüde gerçekleştirebilir (Conger ve Kanungo, 1988: 471).

Thomas ve Velthouse (1990) ise Conger ve Kanungo (1988) çalışmasından hareketle, psikolojik ve güdüsel bir yönü olan personel güçlendirme tek boyutta izah edilemez. Yazarlara göre güçlendirme bireyin işine yönelimini yansıtan ve dört boyutta (anlamlılık, yeterlilik, seçim, etki) açılanabilecek içsel görev motivasyonudur (Thomas ve Velthouse, 1990: 671; Spreitzer, 1995: 1443).

Spreitzer (1995) ise güçlendirmeyi Thomas ve Welthouse'un tanımına benzer şekilde anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamıştır (Spreitzer, 1995: 1443).

Bu boyutlar, işgörenlerin işleriyle ilgili faaliyetlerinde aktif bir rol oynamalarını ifade etmektedir. Bu kavramlardan herhangi biri diğerinin öncülü veya sonucu olmayıp, güçlendirme kavramının farklı yüzlerini temsil etmektedir. Söz konusu dört boyut şu şekilde tanımlanmaktadır (Ceylan, 2002: 115).

### **Anlamlılık**

İşgörenin kendi değerleri, inançları ve davranışları ile, üstlendiği işin gerekleri arasındaki uyumu ifade eden anlamlılık boyutu, işin birey için taşıdığı önemin bir göstergesidir. İşin gerekleri ile işgörenin inançları ve değerleri birbirine yaklaştıkça, işin birey için taşıdığı önem artmaktadır (Doğan, 2006a: 79). Diğer bir ifadeyle, yapılan işin gerekleri ile işgörenin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, aynı zamanda, o işgören için işin anlam düzeyini de göstermektedir (Spreitzer, 1995: 1443).

### **Yetkinlik**

Yetkinlik, işgörenin işini en iyi yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan güvenini ifade eder. Bir işgören kendisine verilen bir görevi başarıyla yerine getiriyorsa, bu görev işgörenin yeteneklerini olumlu yönde etkiliyor demektir (Doğan, 2006a: 79). İşgörenin kendini “yeterli” hissetmesi için, yaptığı işle kendisi arasında kişi-rol uyumsuzluğunun olmaması ve kişinin kendisini işini yapma noktasında yeterli görmesi gerekmektedir (Tutar ve Altınöz, 2009: 463).

### **Özerklik**

Otonomi, bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Diğer bir ifade ile otonomi, işgörenin çalışma esnasında sergileyeceği davranışlar, atacağı adımlar, izleyeceği prosedürler ve talimatlar konusunda belirli sınırlar dahilinde özgürce hareket edebilmesidir (Spreitzer, 1995: 1443).

### **Etki**

İşgörenin, işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Otonominin bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusuyla alakalı olmasına karşın, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda otonomi, işe katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer, 1995: 1443-1444).

Etkileme, bireyin işinde etkili olduğunu düşünmesi, işinde ve işyerinde fark yaratma yeteneğine sahip olduğuna kendini inandırması anlamına gelmektedir. Kişinin kendi yeteneğine ve işi üzerinde fark yaratma kabiliyetine olan inancı, etki boyutuyla ilgilidir (Tutar ve Altınöz, 2009: 463).

### **2.3.5. Personel Güçlendirme Kavramına Benzer Kavramlar Ve Farklılıkları**

Çalışanları güçlendirme kavramı bazı yönetim kavramlarıyla benzerlik göstermektedir ve çoğunlukla da bu kavramlarla karıştırılmaktadır. Ancak titizlikle incelendiğinde, çalışanları güçlendirme kavramının, benzerlikler içerdiği motivasyon, yetki devri, yönetime katılma ve iş zenginleştirme gibi kavramlardan çok farklı olduğu görülür. Bu farklılıklar daha çok uygulanma derecesi, uygulanış biçimi ve anlayış tarzıdır.



### 2.3.5.1. Motivasyon

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren kavramlardan biri olan motivasyon hakkında psikologlar ve yöneticiler tarafından çok sayıda ve değişik tanımlar yapılmıştır. Psikologlara göre motivasyon; “Bir işi yapma ve onu sürdürme isteğidir.” (Baltaş, 2003: 182). “İstekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.” (Cüceloğlu, 1997: 229). “Kişiyi belli bir hedefe iten güdüleyici durum, hedefe ulaşmak için yapılan davranış ve hedefe ulaşmaktır.” (Morgan, 1998: 190). Yönetimcilere göre ise motivasyon; “Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.” (Can, 2005: 233). “Fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren süreçtir.” (Ceylan, 1998: 130).

Güçlendirme ise motive edici bir araç olmasına rağmen, uygulandığı ve kapsamı itibarıyla motivasyondan farklıdır. Uygulanışının uzun bir süreci ve eğitimi gerektirmesinin yanı sıra, organizasyonun yapısından yönetim biçimine kadar bütün boyutları ile güçlendirilmiş bir çalışanı hazmedebilecek şekle getirilmelidir. Bunun yanı sıra çalışanın da kendisine verilen yetki ve sorumluluğu yönetebilme becerisine sahip olması (değilse bu donanıma kavuşturulması) gerekir (Coşkun, 2002: 220-221).

Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları da farklıdır. Motivasyonun hareket noktası, komuta ve kontrol iken cevabını aradığı soru “Personele ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın?” sorusudur. Burada amaç davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise, hareket noktası “Personelin kendisini yetiştirilmesi ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha

başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” sorusudur (Coşkun, 2002: 221).

Daha açık bir ifade ile motivasyon kavramında kontrol edilen yönlendirilen ve yönetilen bir işgören profili vardır. Buna karşılık güçlendirme kavramında kontrol çalışanın kendisindedir. Bu doğrultuda işletmenin asıl amacı ise, işgörenin işinde başarılı olabilmesi için kendisini yetiştirmesi ve işi ile ilgili kararları üst yönetimin denetimine ihtiyaç duymadan alabilmesidir (Çöl, 2004b).

### **2.3.5.2. Yetki Devri**

Güçlendirme kavramı ile en çok karıştırılan kavramlardan bir tanesi de yetki devridir. Güçlendirme ile yetki devri arasında çok yakın bir ilişki olmasına rağmen, tamamen aynı oldukları söylenemez (Coşkun, 2002: 221).

Yetki devri; bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile belirli şartlar altında bir astına devretmesi ve gerekli gördüğünde tekrar geri almasıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133). Burada esas olan yöneticinin kendisine ait olan bir seçim hakkını kendisinin kullanmaması, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri almasıdır (Çınar, 1999: 1). Yani sorumluluk hala yöneticinin kendisindedir.

Güçlendirme, yetki devri ile kıyaslandığında, çok daha geniş bir kavram olduğu görülmektedir. Yetki devri, hiyerarşik bir yapı içinde, üstün kendi yetkisini tanımlanmış çerçeve içerisinde astına devretmesi durumudur. Güçlendirmede ise, işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademelerindeki kişilere oranla, işi daha iyi bildiği anlayışı ön plandadır. Dolayısıyla güçlendirme, “iş yapanın, işin sahibi haline getirilmesi” sürecidir (Denkdemir, 2010: 68).

Güçlendirme ile yetki devrinin benzerlik gösterdiği en önemli nokta ise, her ikisinde de görev ve sorumluluğun bir asta verilmesidir.

Bunun yanı sıra, güçlendirme ve yetki devrinin benzerlik gösterdiği diğer bir nokta ise, bir işle ilgili sorunların ve bu sorunların ne şekilde aşılacağına en iyi o işi yapan kişinin bileceği inancıdır (Çetin ve Günay, 2001: 759).

### **2.3.5.3. Yönetime Katılma**

Güçlendirme ile katılım arasında da oldukça çok sayıda benzerlik vardır ve bu iki kavram da birbirleriyle zaman zaman karıştırılmaktadır. Katılım, bir grubun başlangıçta daha az güç sahibi olan üyelerinin o grubun yönetiminde daha çok güç sahibi olmalarını sağlayan bir süreçtir. Yönetime katılma ise, kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama sürecidir. Diğer bir ifade ile, karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve geliştirilmesi faaliyetidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 390-392).

Katılım güçlendirmenin ön şartlarından birisidir ancak kendisi değildir.

Katılım fonksiyonunun iki temel değişkeni işgören ve organizasyondur. Güçlendirmede de çalışanların özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara aktif olarak katılmaları ve organizasyonun da bunu kabullenebilmesi söz konusudur. Ancak güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek kararların uygulamaya geçirilmesi sırasında da çalışanın aktif görev üstlenmesi söz konusudur. Bu bakımdan güçlendirmenin temelinde güçlendirilmiş çalışan ve güçlendirilmiş organizasyon vardır (Coşkun, 2002: 221).

Diğer bir ifade ile katılımda çalışanların karar süreçlerine belirli ölçüde ve imkan verildiği sürece katılımları söz konusu iken, personel güçlendirmede çalışanlar devamlı

olarak karar verme ve sorun çözüme süreçlerinin içinde yer alırlar. Çünkü personel güçlendirmede kararları alan işi yapanın kendisidir (Çavuş, 2006: 77). Yani kararların alınmasında imkan verildikçe sağlanan bir katılım değil, sürekli karar sürecinin içinde bulunma durumu vardır.

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

#### **2.3.5.4. İş Zenginleştirme**

Personel güçlendirme ile benzerlik gösteren kavramlardan bir diğeri ise iş zenginleştirmedir.

İş zenginleştirme, çalışanlara belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine, alet ve teçhizatı seçme olanağının tanınması olarak vermektedir (Uyargil, 2009: 73).

İş zenginleştirme, 1960'lı yıllarda çalışanların işlerini daha anlamlı kılmak amacıyla ortaya atılmıştır. Herzberg'e göre, örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekmektedir. İş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örnekler personele işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımların oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulmasıdır (Şahin, 2007: 9).

İş zenginleştirme bazı yönlerden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır. İki kavram arasındaki en önemli fark, iş zenginleştirmenin

çalışanların yaptıkları iş ile sınırlı kalmasına karşın, güçlendirmenin çalışanın bütün hayatını kapsayan bir yönetim tekniği olmasıdır (Çöl, 2004b).

Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme arasındaki diğer önemli bir fark ise, güçlendirmenin, bireylerin iş çevreleriyle ilişkileri üzerine odaklanmış olmasına karşın, iş zenginleştirme, hem birey hem de takım düzeyinde analizler yapmaktadır (Spreitzer, 1996: 485). Personel güçlendirmede, iş zenginleştirme yolu ile işin monotonluğunun azalması, işin zevkli hale gelmesi ve çalışanların bu yolla işletmeye bağlanması söz konusudur (Koç, 2008: 27).

İş zenginleştirme çalışmalarında iki amaç vardır. Bunlar;

- Örgütsel etkinliği sağlama ya da geliştirmeye ilişkin amaçlar,
- Çalışanlarda iş tatmini ya da işe ilişkin olumlu tutumlar geliştirmeye ilişkin amaçlardır.

### **2.3.6. Personel Güçlendirme Uygulamaları**

Personel güçlendirme kısa sürede uygulanıp, sonuç alınabilecek bir yönetim tekniği olmayıp, birey üzerine odaklanan bir yönetim tekniğidir. Bu nedenle, güçlendirme uygulamalarından sonuç almak uzun zaman almaktadır. Dolayısıyla, güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için, güçlendirmeye neden ihtiyaç duyulduğu, nasıl uygulanabileceği, uygulamada karşılaşılan sorunlar ve örgüte getireceği faydalar bir arada ele alınarak değerlendirilmelidir (Çöl; 2004a: 24-25).

#### **2.3.6.1. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Nedenleri**

Çalışanları güçlendirme kavramı, birtakım nedenlerin ortaya çıkması sonucu oluşmuş ve kendisine uygulama alanı bulmuş bir yönetim anlayışıdır. Günümüzde

örgütlerin personeli güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134):

- İş ortamının küresel hale gelmesi ve bunun getirdiği artan rekabet, sürekli ve hızlı bir biçimde değişen dış çevre,
- Personelin eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,
- Küresel iş ortamının doğal bir sonucu olan artan rekabet nedeniyle, örgütlerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği şekilde, yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması,
- Artan rekabete çok hızlı bir şekilde cevap verebilmek, hızla değişen iş ortamı koşullarına uyum sağlayabilmek, müşterilere daha hızlı hizmet sunabilmek vb. nedenlerle klasik organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol anlayışının giderek mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,
- Enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler,
- Günümüz işletmelerinde, bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktörler olarak görülmeleridir.

Daha sonra rekabet avantajı sağlama yarışında insan (çalışan) ve onun sahip olduğu bilgi ön plana çıkmıştır. Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yüklerle dolaşan yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. Modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık-üstlük ilişkisi, meslektaşlar ve takım ilişkisine dönüşmüş ve bu durum güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz bir hale getirmiştir (Doğan, 2003: 16).

### 2.3.6.2. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Özellikleri

Personeli güçlendirme uygulamalarının başarısı, uygulama ortamının sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Uygulama ortamının sahip olduğu özellikler üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; organizasyon özellikleri, yönetici özellikleri ve işgören özellikleridir. Bu üç unsurun hangi niteliklere sahip olması gerektiğinin bilinmesi güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir öneme sahiptir (Koçel, 2013: 412).

#### Personel Güçlendirme Uygulamalarında Organizasyon Özellikleri

Organizasyonların yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu etkiler aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2013: 412):

- Organizasyon yapısının basık olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- İş tanımları ve iş prosedürlerinin katılımcılığı mümkün kılacak şekilde tasarlanması güçlendirmeyi etkiler.
- Açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır.
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi daha da kuvvetlendirir (olumlu ve pekiştirici etkisi).
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin konulması güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sürekli olarak kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamını yaratmak güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin sadece çalışma saatlerinin değil, tüm kişiliğini ele almak güçlendirmeyi etkiler.

- Kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.

### **Personel Güçlendirme Uygulamalarında Yönetici Özellikleri**

Çalışanları güçlendirme çalışmalarından istenilen sonuçların alınmasında etkili olan bir diğer önemli unsur da yönetici yapısıdır. Yöneticinin güçlendirme uygulamalarına katılımı ve desteklemesinin yanında, sürekli eğitim ve örgütteki iletişim kanalları aracılığıyla katılımı sağlamalıdır. Güçlü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler personel güçlendirme sürecinden kaçınmazken, liderlik vasıflarına sahip olmayan yöneticiler çalışanların yönetilmek değil, yardım etmek istediklerinin farkında değildirler. Diğer taraftan, en yaygın yönetici hastalıklarından biri, yöneticilerin örgütte kendilerini vazgeçilmez olarak görmeleridir ki, bu güçlendirmenin önündeki en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Genç, 2007: 225-226).

Yöneticiler güçlendirme sürecine ancak aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek amacıyla müdahale edebilirler (Honold, 1997: 204):

- Üst yönetimin desteğini sağlama,
- Grup ve geçici grup modelleri oluşturma,
- Değişen çevre şartlarına hızlı cevap verebilen ve çevreyi takip eden bir strateji geliştirme
- İş birliği standartlarını ve işleri yeniden planlama,
- İş zenginleştirme uygulamaları,
- Başarıya odaklanan ödül sistemleri geliştirme,
- Ortak amaçları belirleme ve açıklama.

Bunun yanı sıra, örgütlerde yöneticilerin çalışanları güçlendirmemeleri için birçok neden vardır. Bu nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Johnson, 1993: 192):



- Yönetim ve çalışanlar arasındaki geleneksel iş bölümü kavramı ve bu bölüme destek olan fikirler, yöneticilerin işgörenlerini yetkilendirmemelerinin ilk nedenidir.
- Çoğu yönetici çalışanların izin almaksızın süreci değiştirebilme izni ve bir şans tanıma hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.
- Danışman konumunda olan insanların çoğu lider değil, yönetici olmak istemektedir. Ancak, insanlar yönetilmek değil, yardım etmek istemektedirler.
- Astların eğitimindeki yetersizlik.
- Özgüveni olmayan yöneticiler işgörenleri yetkilendiremezler. Bu nedenle bir kişi kendisine güveniyorsa diğer kişilere de güvenecektir.
- Yöneticiler organizasyonda vazgeçilmez olarak görülmektedirler. Bunlar olmadan başarının olmayacağına inanırlar.

### **Personel Güçlendirme Uygulamalarında Personel Özellikleri**

Personel güçlendirme çalışmalarının başarı olabilmesi için işgörenin olayları yönlendirebileceklerine inanmaları, değişime açık olmaları, katılıma, paylaşmaya, iş birliğine hazır olmaları, eğitilmiş, becerikli ve sorumluluk almaya hevesli olması gibi bazı özelliklere sahip olması gerekir (Ceylan, 2002: 117).

Güçlendirme kavramı organizasyonun alt kademelerindeki personeli hedef aldığından, personeli güçlendirme uygulamalarında en önemli unsurlardan bir tanesi örgüt çalışanlarıdır. Personel güçlendirme süreci sonunda işini daha çok sahiplenen çalışanlar daha fazla sorumluluk hisseder, daha fazla inisiyatif alır ve örgüt içindeki etkinliği de artar. Örgüt içerisinde personeli güçlendirme sürecinde, personel ile ilgili şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004; 401; Denkdemir, 2010: 82-83):

- Güçlendirilecek personelin kendini iyi tanması, sürekli kendini geliştirme arzusu duyması ve değişime açık olması, güçlendirilebilmesi için gereklidir.
- Personelin kendine güvenmesi de sürecin başarısı için önemlidir. Bu süreçte personelden, örgütün performansını direkt olarak etkileyebilecek bazı kararları alması istenebilir. Eğer birey olarak personelin kendine güveni az ya da zayıfsa bu kararları almakta çok zorlanacaktır.
- Zaman zaman, çalışanlar yalnızca işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilirler. Bu gibi durumlarda, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin artmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamasına pek taraftar olmayabilirler. Bunun karşıtı olan durumda, personelin sürekli olarak kendini geliştirme arzusu içerisinde olup, değişimlere açık olması personeli güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir.
- Sürecin başlamasından önce, güçlendirilecek olan personel hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler arasında, hangi personelin güçlendirileceği, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu bakımdan, gerek örgütün personelini gerekse personelin kendini detaylı bir biçimde tanıyor olması personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır.
- Personeli güçlendirme sürecinde yöneticilerin ise sahip oldukları yetkileri astlarıyla paylaşmayı kendileri için bir tehdit olarak görmemeleri, güçlendirme sonunda astlarının işleri kendilerinden daha iyi yapmalarının onların işlerini kaybetmelerine neden olmayacağını bilerek o doğrultuda hareket etmeleri gerekmektedir.

### **2.3.6.3. Personel Güçlendirme Süreci ve Aşamaları**

Personel güçlendirme uygulamaları kısa sürede gerçekleştirilebilecek ve sonuç alınabilecek bir uygulama olmayıp, uygulanması ve sonuç alınması belirli bir süreç sonunda mümkün olabilmektedir. Çünkü güçlendirme uygulamaları birbirini izleyen adımlar ve bu adımlarda gerçekleştirilen bir dizi faaliyet sonunda ortaya çıkabilecek bir uygulamadır (Denkdemir, 2010: 85).

#### **Personel Güçlendirmede Temel Aşamalar**

Yöneticilerin değişim çabalarında başarılı olmak için işgörenlerin önyargılarını, fikir farklılıklarını ve müşterilerle ilişkilerini anlamada önemli bir analitik araç olarak gördüğü personel güçlendirme altı aşamadan oluşmaktadır.

Birinci aşamada yönetici kararlar almakta ve takıma bildirmektedir. İkinci aşamada işgörenlerle daha samimi olarak ilgilenilmektedir. Araştırmalar zamanının büyük bölümünü işgörenleriyle karşılıklı iletişime ve onların kişisel sorunlarını tartışmaya ayıran yöneticiler tarafından idare edilen takımların daha yüksek performansa sahip olduklarını göstermektedir. Üçüncü aşamada insanların zayıf yönleri üzerinde yoğunlaşmak yerine, güçlü tarafları temel alınmaktadır. Dördüncü aşamada eğitim ve geliştirme aracılığıyla insanlara yatırım yapılmaktadır. Çünkü eğitim verilerek elde edilen faydalar eğitim maliyetlerini önemli ölçüde aşmaktadır. Beşinci aşamada işgören performansına ve stratejik amaçlara ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır. Çalışanların “büyük resmi” anlaması ve ne yapmaya devam edeceği çok önemlidir. Bunun teşvik edilmesi uygun bir örgüt ortamının oluşturulmasıyla mümkündür. Altıncı ve son aşamada ise işgörelere denetim hakkı verilmektedir. İşgörelere kendi

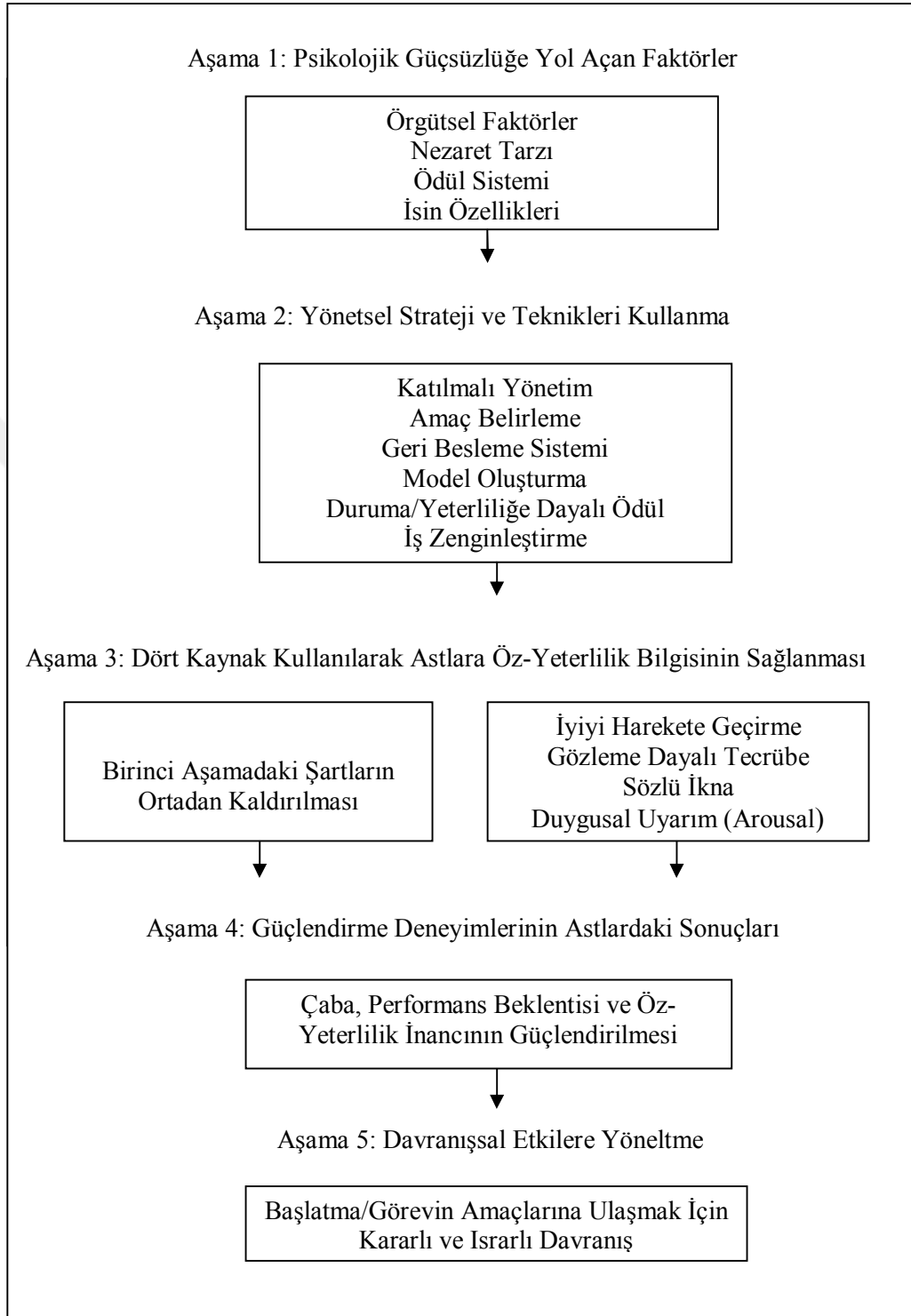
yetkilerini kullanmalarına imkan tanıyan araçlar ve güven ortamı sağlanmakta ve güçlendirme gerçekleşmektedir (Seçgin, 2007: 28).

### **Personeli Güçlendirme Süreci**

Organizasyonda personeli güçlendirme kararı alındıktan sonra bu kararı uygulayacak olan yöneticilerin belirli bir program dahilinde çalışması ve bir süreç izleyerek uygulamayı hayata geçirmesi gerekmektedir.



**Şekil 2.3. Personel Güçlendirme Sürecinin Uygulama Aşamaları**



(Conger ve Kanungo, 1998: 475).

Personel güçlendirme sürecinin uygulama aşamaları şu şekildedir:

Personel güçlendirme sürecinin aşamalarından birincisi çalışanları psikolojik güçsüzlük durumuna düşüren şartların belirlenmesi aşamasıdır. Teşhis aşaması da diyebileceğimiz bu aşamada nezaret tarzı, ödül sistemi, işin yapısı ve örgütsel faktörler gibi başlıklar altında toplanan ve işgörelere güçsüzlük hissettiren faktörlerin neler olduğu tespit edilmektedir (Çelebi, 2009: 59).

İkinci aşama yönetsel uygulamaların güçlendirilmesidir. Bunun başarılabilmesi için katımlı yönetim, amaç belirleme, geri besleme sistemi, modelleme, yeterliliğe dayalı ödül ve iş zenginleştirme gibi yönetim tekniklerinin bu aşamada uygulanması gerekmektedir (Erdoğmuş, 1997: 423).

Üçüncü aşamada yöneticiler güçsüzlüğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetleri izlemek üzere, çalışanlarının yeteneklerini harekete geçirerek onlara ivme kazandırmalıdır. Daha sonra ivme kazanan işgöreleri izleyerek onları yapmış oldukları eylemler nedeni ile sözlü uyarılar yaparak ikna etmek zorundadır. Bütün bunları yaparken işgörelenin duygusal olarak örgüte bağlılığının sağlanması gerekmektedir (Çelebi, 2009: 59). Yönetici çalışanlarını güçlendirmede ve onların enerjilerini açığa çıkarmada; onlara sorumluluk verecek, anlamlı işler yapmalarını ve farklı işler yapabilme yeteneklerini geliştirecek, ölçülebilir çıktılar elde etmelerine yardımcı olacak, onlara güvenecek, onları övecek, işletmeye katkıda bulunmalarının tanınmasını sağlayacak ve çalışanlarına yön verecektir (Doğan, 2003: 45).

Üçüncü aşamada güçsüzlük şartları tamamen ortadan kaldıracak olan kendine yeterlik bilgisinin sağlanması çok önemlidir. Çalışanı hem işi yapabileceğine

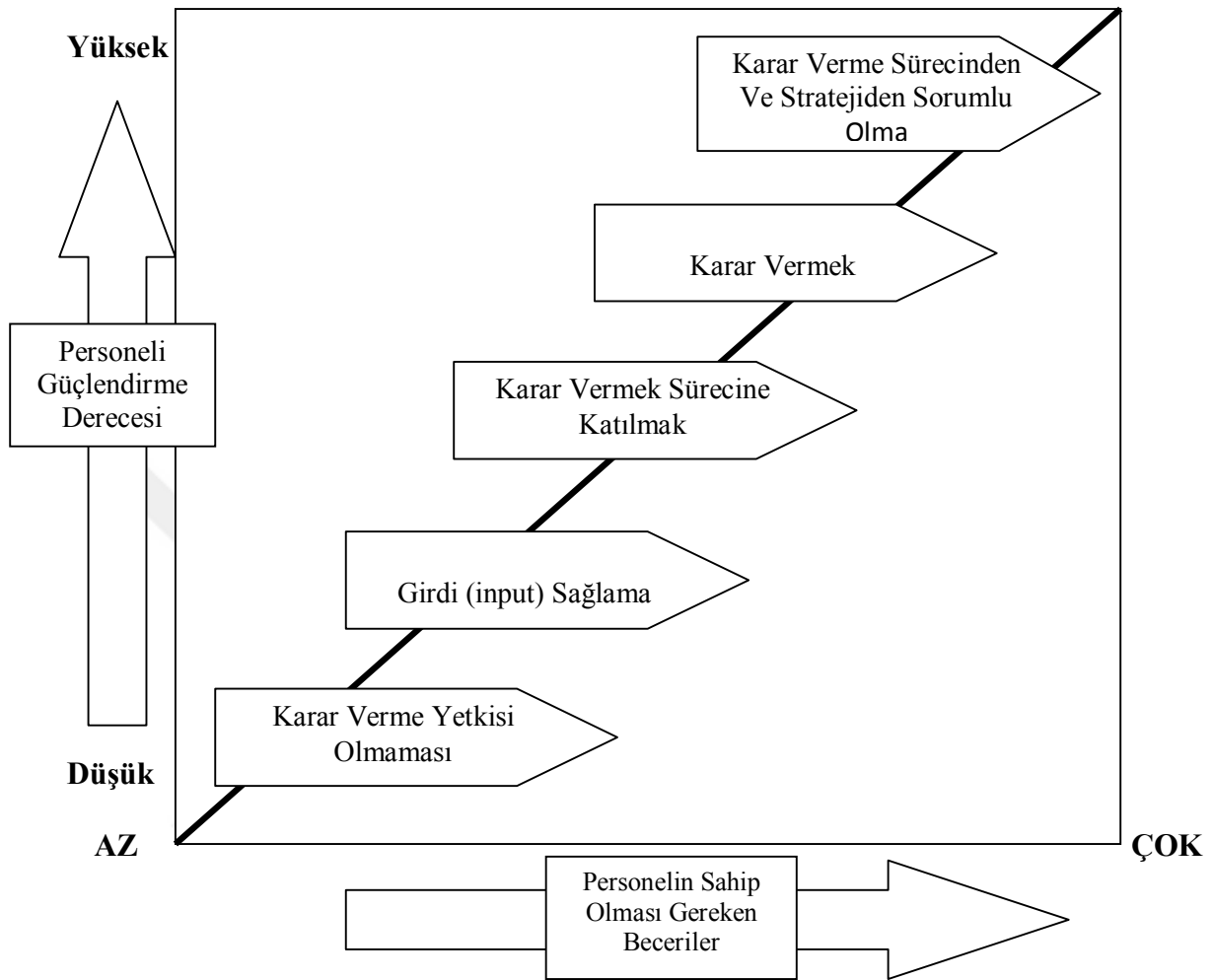
inandırmak hem de bu inancını eğitim ve diğer uygulamalarla pekiştirmek esas olmalıdır (Erdoğmuş, 1997: 423).

Dördüncü aşamada çalışanın ortaya koyduğu çaba, kişisel yeterlilik inancının düzeyi ve gösterdiği performans değerlendirilerek, bunların kuvvetlendirilmesine çalışılmalıdır (Erdoğmuş, 1997: 423).

Beşinci ve son aşamada ise alt kademedeki çalışanlara yükselmeleri için imkan verilmiş ve yetkinlik hissi kazandırılmıştır. Yetkinlik hissi kazanmış kişiler, moral bozulması ve değişikliklere uyum gibi bazı olumsuz etkilerden kendilerini arındırabilecekleri gibi yüksek performansa ve motivasyona ulaşma yolunda kendilerini güçsüz hisseden kişilere göre daha avantajlı durumdadırlar ( Hançer, 2004: 45 ).

Personel güçlendirme sürecinde personelin sahip olması gerekli beceriler ve personeli güçlendirme dereceleri, şekil 2.4'te görülmektedir.

**Şekil 2.4. Personel Güçlendirmenin Derecelendirilmesi**



(Ford ve Fottler, 1995: 27).

Personelin sahip olması gerekli beceriler ve personeli güçlendirme dereceleri, Şekil 2.4'te görüldüğü üzere çalışanların karar verme yetkisinin olmadığı bir durumdan, çalışanların karar verme ve stratejilerini belirleyebilme aşamasına (personel güçlendirme) doğru uzanmaktadır. Şekilde yukarıya doğru eğilim personelin katılımının arttığını, güçlendirmenin geliştiğini ve en uç noktada ise güçlendirmenin en yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Personel güçlendirme derecesi belirlenirken işin içeriğinin ve yapısının belirlenmesi gerekmektedir. İşin içeriği, görev ve prosedürleri, işin yapısı ise misyon, amaç, hedef, örgüt yapısı, ödül sistemleri ve işin yapılış



amaçlarını içermektedir. İşin yapısı ve içeriği konusunda güçlendirilen personel örgüt etkinliği konusunda her şeyden sorumlu hale gelir ve karar verme yetkisi tamamen çalışanlardadır (Ford ve Fottler, 1995: 27-28).

#### **2.3.6.4. Personeli Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar**

Personel güçlendirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar yöneticilerden veya işgörenlerden kaynaklanabileceği gibi organizasyonun yapısından da kaynaklanabilir. Bu sorunların güçlendirme uygulamalarının başarısını engellememesi için mümkün olan en kısa zamanda tespit edilmesi gerekmektedir. Bu tür sorunlara en kısa zamanda çözüm üretme görevi de şüphesiz yöneticilere düşmektedir (Çöl, 2004a: 41).

Organizasyonun yapısından kaynaklanan sorunların başlıcası organizasyonun yapısının basık olmamasıdır. Hiyerarşinin çok olması personel güçlendirmeyi güçleştirir. Bunun yanı sıra organizasyonda ödül ve ceza sisteminin açık olması gerekir. Başarıyı ödüllendiren bir organizasyon yapısında işgörenler başarmak için daha çok çaba sarf ederler.

Personeli güçlendirme uygulamalarında en önemli sorun, yöneticilerin kendi kendilerini bu uygulamaların önünü açacak doğrultuda eğitmeleri ve değiştirmeleridir. Yöneticiler, rollerinin değiştiğini kabul etmelidir. Yöneticilerin yeni rolü; komuta-kontrol değil, geliştirme, koçluk yapma, mentörlük, kaynaştırıcılık ve mümkün kılıcılık (enabler) dir (Koçel, 2013: 417).

Bu rolü güç kaybı ya da mevkiine tehdit olarak gören ve rolünü tam olarak anlamayan yöneticiler de uygulamalar açısından sorun olmaktadır. Nitekim yapılan birçok araştırma yöneticilerin yetki devri ve personelin güçlendirilmesinden gizli

gizliye bir endişe ve korku duyduğunu ortaya koymaktadır. Bunu başlıca sebepleri şöyle sıralanabilir (Çetin ve Günay, 2001: 761-762):

- Kendi güç ve otoritesinden kaybetme korkusu,
- Astlarına olan güvensizlik,
- İletişim azlığı,
- Kendim en iyisini yaparım anlayışı,
- Çalışanların birçok hata yapabileceği kaygısı,
- Çalışanlardan eleştiri alma kaygısı,
- Zaman bulamama bahanesi,
- Güçlendirmenin zamanla yöneticinin makam ve mevkiine bir tehdit oluşturabileceği endişesi.

Personel güçlendirmenin başarısını engelleyen diğer bir unsur ise rolünü tam anlamayan, yeniliğe ve gelişime isteksiz çalışanlardır. Güçlendirme uygulamalarına katılmakta isteksiz davranan bu çalışanlar, başarıya isteği ve inisiyatif kullanarak karar almaları ve bu kararları uygulamalarının yöneticiler tarafından mevkilerine bir tehdit olarak algılanabileceği ve bu sebeple işlerini kaybedebilecekleri endişesi taşırlar.

Personel güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan bir diğer sorun da güçlendirmenin özelliklerine bakılmaksızın tüm işletmelerde uygulanıp uygulanmayacağı konusundaki belirsizliktir. Bu konuda kesin ve yaygın araştırma sonuçları olmamakla beraber, işletmelerin sahip olduğu bazı özelliklerin güçlendirme uygulamalarını sınırlandırdığı söylenebilir. Bu özelliklerden başlıcaları şunlardır (Koçel, 2013: 417):

- Temel strateji olarak düşük maliyet ve yüksek üretim miktarının (low cost – high volume) vurgulanması,

- Müşteri ilişkilerinin kısa süreli olması,
- Basit ve rutin teknolojinin kullanılması,
- İşletmenin dış çevresinin durgun ve tahmin edilebilir olması,
- Çalışanların gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeylerinin düşük olması,
- Çalışanların kişiler arası ilişkilerdeki beceri düzeyinin düşük olması.

### **2.3.6.5. Personel Güçlendirmenin Başarı Koşulları**

Personel güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşamaması halinde örgüt için bir fırsat daha kaçmış olacağından, bu süreç hem çalışanlar hem de yönetim açısından oldukça önemlidir.

Personel güçlendirme uygulamaları esnasında örgütte birçok değişiklik yapılması gerekmektedir. Uygulamayı gerçekten kabullenmiş olan personel ve yönetici ile bu süreç daha kolay hale gelmektedir. Eğer işletme gerçekten personel güçlendirmeyi uygulamaya hazır değilse bir takım problemlerle karşılaşması kaçınılmazdır (Şahin, 2007: 31).

Personel güçlendirme uygulamalarında işletmelerin yapması ve desteklemesi gereken konular şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2006b: 174-175):

- İşletme öncelikle personelinin bilgi, yetenek ve uzmanlıklarını geliştirmeleri için yatırım yapmalıdır.
- Personele sahip oldukları yeterlilikleri doğrultusunda güç kullanımı sağlanmalıdır. Bu yeterlilik de resmi yoldan eğitim ve geliştirme, kendi kendine çalışma (örneğin; bilgisayarlara dayalı öğrenme programları ile çalışma), farklı deneyimler edinmelerini sağlama (örneğin; iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi), mentörlük (korumak, himaye etmek) sürecini sağlama; düşünme, fikir üretme,

örgütsel öğrenme sürecine katılma (örneğin; öğrenilen dersler ya da uygulamaların bilgi temeline dönüştürülmesini sağlamayı öğrenme), kaynak toplama, uygulama alanları (örneğin; örnek olay çalışmaları ve benzetim-benzetme simülasyon tekniklerini öğrenme), çevreye açık olma, çevreye hitap edebilme (örneğin; konferanslara katılma, diğer işletmeleri ziyaret etme veya kıyaslama yapma olabilir.

- Personelin performansında gösterdiği yeterlilik oranında, parasal ve diğer kaynaklar üzerindeki kontrolünün zamanla artmasına izin verilmelidir.
- Personele işletme kararlarına katılma, aldığı kararları uygulayabilme ve öneride bulunma ayrıcalığı ve kendi düşüncelerini işletmeden atılma tehdidi ya da korkusu olmaksızın söyleyebilme hakkı verilmelidir.
- Personele müşteri ile ilişkilerini geliştirebilme fırsatı sunulmalı, ayrıca personelin dış kaynaklardan faydalanması sağlanmalıdır.
- İşletme personel güçlendirmenin uygulandığı çevreyi desteklemelidir. Personel güçlendirmeyi bir program olarak uygulamaya başlayan bir işletme, bu programın başarıya ulaşmasına yardımcı olacak yeterli ve uygun desteği sağlamalıdır. Yöneticilerden ne kadar çok destek gelirse, personel güçlendirme de o kadar etkili olacaktır. İyi bir destek sistemi ile personelin içsel motivasyonu ve kendisine güveni artacaktır. Destek, personelin iyileştirmeye yönelik gayretlerinin ve başarılarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi ile biçimlendirilebilir.
- Personel güçlendirmenin uygulandığı bir işletmede yöneticilerin personeline güvenmesi gereklidir. Örgüt kültürü de, riskleri göze almayı destekleyici olmalıdır. Riskler de özellikle eğitim ve geliştirme, işletmede paylaşılan bir

vizyon ve dolayısıyla gidilecek bir yön ve değerlere sahip olunması ile azaltılabilir.

### **2.3.6.6. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Sonuçları**

Personel güçlendirme uygulamalarının da diğer tüm yönetim uygulamaları gibi ulaşmak istediği amaçlar vardır. Belirlenen amaçların ve elde edilen sonuçların bilinmesi ve kararlaştırılması uygulamanın her aşamasında yapılan doğruların ve yanlışların belirlenmesi, ayrıca daha sonraki denemelere ışık tutması açısından önemlidir.

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

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

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

Gücü elinden alındığında ise çalışan; yalnızca kendisine söylenenleri yapması gerektiğini, belirli bir şekilde davranmaya zorlandığını, yetersiz geri bildirim aldığını, kendisinin ve kendisi için önemli olan kişilerin umurunda olmadığını, hiçbir şeyin kontrolünde olmadığını, kendisini işiyle tanımlayamadığını ve aslında işini pek sevmediğini düşünmeye başlayacaktır (Barutçugil, 2004: 403-405).

Personeli güçlendirme uygulamalarını başarıyla gerçekleştirebilmek ve bu tekniği etkin olarak kullanabilmek için güçlendirmenin sınırlarını, güçlendirme öncesi yapılması gerekenleri, uygulamada çıkabilecek sorunları ve işletmeye getireceği katma değerleri önceden analiz ederek belirlemeye çalışmak faydalı olacaktır. Böylelikle güçlendirme uygulamalarından organizasyonların beklentilerinin daha gerçekçi olması sağlanmış olacaktır.

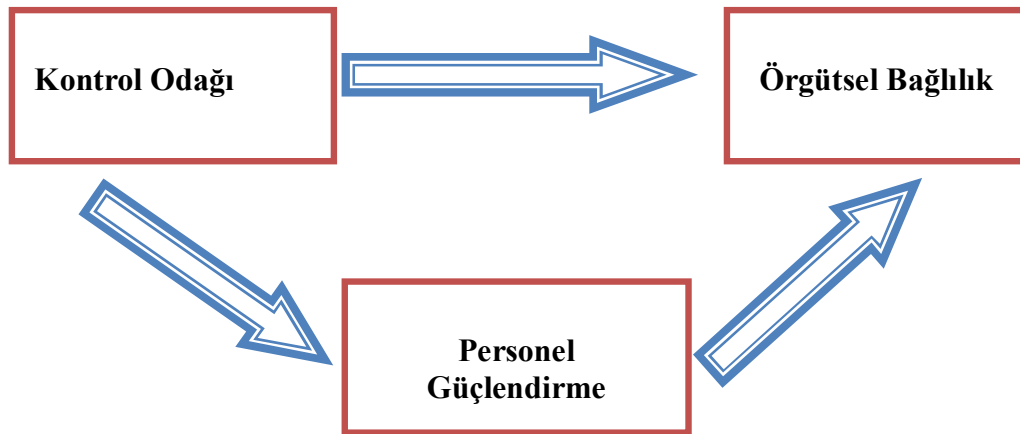
### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, güvenirlik analizlerine, veri analiz yöntemlerine ve verilere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu araştırma, Ankara il merkezinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü incelemeye yönelik ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2008: 81). Bu bağlamda tez araştırmamızdaki kullanılacak olan model aşağıdaki gibidir.

**Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli**



Bu model ışığında araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

**Hipotez 1:** Kontrol odağı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

**Şekil 3.2. Araştırmanın Birinci Hipotezinin Modeli**



**Hipotez 2:** Kontrol odağı personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.

**Şekil 3.3. Araştırmanın İkinci Hipotezinin Modeli**



**Hipotez 3:** Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

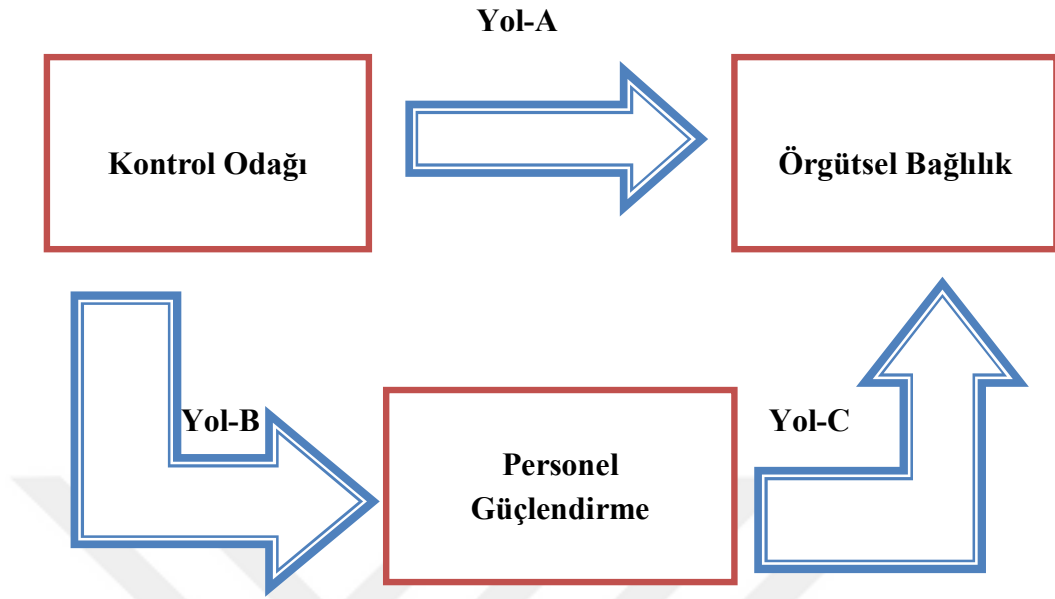
**Şekil 3.4. Araştırmanın Üçüncü Hipotezinin Modeli**



**Hipotez 4:** Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.



Şekil 3.5. Araştırmanın Temel Aracılık Modeli



**Hipotez 5:** Demografik değişkenler, kontrol odağı açısından farklılık oluşturur.

**Hipotez 6:** Demografik değişkenler, örgütsel bağlılık açısından farklılık oluşturur.

**Hipotez 7:** Demografik değişkenler, personel güçlendirme açısından farklılık oluşturur.

### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Ankara il merkezinde dört ve beş yıldızlı toplam 48 otel işletmesi bulunmaktadır. Bu otel işletmelerinde yaklaşık 4200 personel görev yapmakta olduğu belirlenmiştir. Araştırma evreninin tamamına ulaşılması öngörülmüş olsa da, söz konusu merkezde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticileriyle görüşülmüş ve 25 otelin araştırmaya izin verebileceği belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın çalışma konularından biri olması cevaplayanlar açısından önemli tedirginlikler ve sorunlar yaratabilir öngörüsü temel alınarak örnekleme, kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmasına karar verilmiş ve katılımcılarda gönüllülük esası temel alınmıştır.

Gönüllülük esasına göre cevap alınacağı için belirlenen otellere, otellerin talepleri doğrultusunda 1000 adet anket ulaştırılmış ve gerektiği takdirde anket sayısının artırılabilceği bildirilmiştir. Anket gönüllü olarak katılımı sağlanan personele verilerek formun uygun şart ve koşullarda doldurulduktan sonra teslim edilmesi amaçlanmıştır. 25 otel yönetiminin onayına rağmen 13 tanesinden toplam 381 tane anket formu geri dönmüş olup, anket formlarının geri dönüş oranı % 38'dir. Ancak geri dönen anket formlarından 113 tanesi analizlere elverişli görülmemiştir. Dolayısıyla analize dahil edilen toplam anket sayısı 268'dir. Ulaşılan sayı "çoklu regresyon modellerinde örneklem hacmi, her değişken için en az 30 ve nihai modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişken sayısının en az beş katı olmalıdır" (Albayrak, 2006: 251) şartını sağladığı için ilave anket uygulamasına gerek görülmemiştir.

### 3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Bu çalışma için gerekli olan verilerin elde edilebilmesi amacıyla toplam dört bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Ayrıca bu bölümde katılımcılara araştırmanın amacı ve cevapların gizli kalacağını ifade eden bir kısım da bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde katılımcıların kontrol odaklarını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki toplam madde sayısı 47'dir.

Anket formunun üçüncü bölümünde katılımcıların örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik toplam 24 madde yer almaktadır.

Anket formunun dördüncü bölümünde ise katılımcıların ne kadar güçlendirildikleri ya da kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak ne kadar güçlü hissettiklerini ölçmemize yarayan 12 adet maddeden oluşan güçlendirme soruları mevcuttur.

Çalışma kapsamında kullanılan 3 soru ölçeği de (kontrol odağı, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme) Türkiye'de yapılmış olan bilimsel araştırmalarda Türkçe olarak kullanıldığı ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldığı için bu soru ölçekleri aynı şekilde alınmış ve herhangi bir çeviri işleminden geçirilmeye gerek duyulmadan kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçekler; Dağ (2002) tarafından geliştirilen kontrol odağı ölçeği, Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulmuş olan örgütsel bağlılık ölçeği ve Spreitzer (1995) tarafından oluşturulmuş personel güçlendirme ölçeğidir.

### 3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Araştırmaya katılan kişilerin sosyo-demografik bilgilerini alabilmek amacıyla araştırmacı tarafından bir form hazırlanmıştır. Form 9 maddeden oluşmaktadır. Bazı maddeler çoktan seçmeli bazı maddelerse açık uçlu soru şeklindedir (Bkz. Ek 1).

### 3.3.2. Kontrol Odağı Ölçümü

Kontrol odağı ölçeği Dağ (2002) tarafından kişinin davranışlarının sonuçlarının kontrol odağı hakkındaki düşüncelerini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş olan Rotter'ın İç- Dış Kontrol Odağı Ölçeğinden daha kapsamlı ve Likert formatında yeni bir kontrol odağı ölçeği geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur. Kontrol odağı ölçeği 47 maddeden oluşmaktadır (Bkz. Ek 1). Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin test tekrar test güvenirlik katsayısı ise 0.88 olarak bulunmuştur (Dağ, 2002). Geliştirilen Kontrol Odağı Ölçeğinin Türk kültüründe geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu düşünülmüştür. Bu özellikleri ile Rotter'ın İç- Dış Kontrol Odağı Ölçeğine göre daha geniş kapsamlı olduğu, cevaplama formatının daha az kısıtlayıcı olduğu Dağ (2002) tarafından belirtilmiştir.

Kontrol odağı ölçeği, 5'li Likert ölçeğinde uygulanmaktadır. Ölçekte "Bazı insanlar doğuştan şanslıdır", "Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır." gibi maddeler yer almaktadır. Ölçekte ters puanlı maddeler de bulunmaktadır. Analize geçmeden önce bu maddelerin tersi alınmış ve buna göre her bir katılımcının ölçekten elde ettiği toplam puan hesaplanmıştır. Böyle bir uygulama sonucunda en düşük puan 47, en yüksek puan ise 235 olabilmektedir. Puanlardaki yükselme iç kontrol odağı inancını yansıtmaktadır. Maddeler, "1 =

Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5 = Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar içermektedir.

### 3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçümü

Bu çalışmada katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçebilmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulmuş olan 24 madde içeren örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek birçok çalışma tarafından kullanılan, genel kabul edilirliliği olan bir ölçektir (Özyer, 2010).

Ölçekte “Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmekten çok mutlu olacağım”, “Bulunduğum örgütte kendimi ailenin parçası gibi hissetmiyorum” gibi maddeler yer almaktadır (Bkz. Ek 1). Örgütsel bağlılık ölçeği 5’li Likert tipinde uygulanmaktadır. Böyle bir uygulama sonucunda en düşük puan 24, en yüksek puan ise 120 olabilmektedir. Ölçekte ters puanlı sorular da bulunmaktadır. Analize geçmeden önce bu soruların tersi alınmış ve buna göre her bir katılımcının ölçekten elde ettiği toplam puan hesaplanmıştır. Ölçekte yüksek puanlar yüksek örgütsel bağlılığa, düşük puanlar ise düşük örgütsel bağlılığa işaret etmektedir. Sorular, “1 = Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5 = Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar barındırmaktadır.

### 3.3.4. Personel Güçlendirme Ölçümü

Katılımcıların ne kadar güçlendirildikleri ya da kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak ne kadar güçlü hissettiklerini ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen 12 madde içeren güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek birçok çalışma tarafından kullanılan, genel kabul edilirliliği olan bir ölçektir (Çöl, 2004a; Seçgin, 2007).

Ölçekte “İşim için gerekli olan beceriye sahibim”, “İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissetmiyorum.” gibi maddeler yer almaktadır (Bkz. Ek 1). Personel güçlendirme ölçeği 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Böyle bir uygulama sonucunda en düşük puan 12, en yüksek puan ise 60 olabilmektedir. Ölçekte ters puanlı sorular da bulunmaktadır. Analize geçmeden önce bu soruların tersi alınmış ve buna göre her bir katılımcının ölçekten elde ettiği toplam puan hesaplanmıştır. Ölçekte yüksek puanlar personelin kendini güçlü hissettiklerine ve yüksek derecede güçlendirildiklerine, düşük puanlar ise personelin kendini daha az güçlü hissettiklerine ve daha az derecede güçlendirildiklerine işaret etmektedir. Sorular, “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar barındırmaktadır.

### 3.4. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Çalışmanın bu bölümünde, elde edilen verilerin istatistikî bir analize uygun olup olmadığını anlamaya yönelik yapılan analizler vardır. Ölçekler en yaygın kullanılan yöntem olan Alpha (Cronbach) yöntemi ile güvenilirlik testine tabi tutulmuştur.

Söz konusu güvenilirlik analizleri her bir ölçek için aşağıdaki Tablo 3.1’de açıklanmıştır.

**Tablo 3.1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Değerleri**

Ölçek	Alpha Değeri
Kontrol Odağı	.71
Örgütsel Bağlılık	.71
Personel Güçlendirme	.73

Tüm ölçeklerin güvenilirlik değeri [Cronbach alfa ( $\alpha$ )] 0.70’in üzerinde olduğundan; ölçeklere yönelik elde edilmiş olan yüksek alfa değerleri ölçeklerin güvenilir olduklarını ortaya koymaktadır.

### 3.5. VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırmada elde edilen veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında one-way anova testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisini lineer regresyon analizi, aracılık rolü ise hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir.

### 3.6. VERİLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Çalışmanın bu bölümünde hipotezlerin test edilmesine başlanmadan önce, verilerin analize hazır hale getirilmesi amacıyla, bir takım işlemler ve analizler yapılmış ardından verinin genel profilini görebilmek amacıyla frekans, standart sapma, ortalama, basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmış ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tanımlayıcı istatistikler, elde edilen verilerin yapısının, şekil ve yığılma noktalarının görülebilmesi açısından yararlıdır. Birçok istatistiksel analizde verilerin normal ya da normale yakın dağılım göstermesi istenen bir durumdur. Çünkü, parametrik testlerin uygulanabilmesi için, dağılımın normal veya normale yakın olması gerekmektedir. Verilerin normal dağılımdan uzak olması analiz sonuçlarının yanlış yorumlanmasına neden olabilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 72). Bu nedenle öncelikle verilerin dağılımı incelenmiştir. Bu amaçla anket formunda yer alan ifadelerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır.

Çarpıklık, dağılımın ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını belirleyen ölçüttür. Normal dağılım ve tam simetri durumunda çarpıklık katsayısı 0'dır. Pozitif çarpıklık küçük değerlerin fazla olduğunu, negatif çarpıklık ise büyük değerlerin fazla olduğunu göstermektedir. Akgül ve Çevik (2003: 94) çarpıklık katsayısının -1 ve +1 değerleri arasında olmasının normal kabul edildiğini belirtmektedirler.

Normal dağılımın bir diğer ölçüsü ise, normal dağılım eğrisinin ne kadar dik veya basık olduğunu gösteren yapıdır. Normal dağılım çanak eğrisinde basıklık



katsayısı “0” dır. Basıklık katsayısı pozitif değer ise, normalden daha dik bir dağılımı, negatif bir basıklık değeri ise, normalden daha düz bir dağılımı göstermektedir. Çarpıklık katsayısına benzer şekilde, basıklık değeri + sonsuz ile – sonsuz arasında değerler alabilmekte ancak -1 ve +1 arasındaki değerler normal kabul edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 96).

Soru kâğıdında yer alan 83 ifadenin standart sapmaları, ortalama değerleri, basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 3.3’te verilmiştir.

**Tablo 3.2. Ankette Yer Alan İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

İfadeler	Ort.	Std Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
<b><u>Kontrol Odağı</u></b>				
1.İnsanın yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlığına bağlıdır.	3,35	1,282	-0,225	-0,250
2.İnsan ne yaparsa yapsın üşütüp hasta olmanın önüne geçemez.	3,24	1,200	-0,168	-0,253
3.Bir şeyin olacağı varsa eninde sonunda mutlaka olur.	2,64	1,257	0,447	-0,944
4.İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın, ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.	2,89	1,216	-0,061	-0,165
5.İnsanlar savaşları önlemek için ne kadar çaba gösterirlerse gösterebilirler, savaşlar daima olacaktır.	2,81	1,183	0,327	-0,919
6.Bazı insanlar doğuştan şanslıdır.	2,60	1,275	0,437	-0,881
7.İnsan ilerlemek için güç sahibi kişilerin gönlünü hoş tutmak zorundadır.	3,15	1,255	-0,166	-0,173
8.İnsan ne yaparsa yapsın, hiçbir şey istediği gibi sonuçlanmaz.	3,31	1,153	-0,416	-0,692
9.Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.	2,57	1,180	0,636	-0,432
10.Bir insanın halen ciddi bir hastalığa yakalanmamış olması sadece bir şans meselesidir.	3,86	1,026	-0,785	-0,071
11.Dört yapraklı yonca bulmak insana şans getirir.	3,95	0,974	-0,679	-0,279
12.İnsanın burcu hangi hastalıklara daha yatkın olacağını belirler.	3,72	1,039	-0,510	-0,497
13.Bir sonucu elde etmede insanın neleri bildiği değil, kimleri tanıdığı önemlidir.	3,30	1,136	0,003	-0,137
14.İnsanın bir günü iyi başladıysa iyi; kötü başladıysa da kötü gider.	3,38	1,169	-0,401	-0,806

15.Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.	3.21	1.128	-0.443	-0.660
16.Aslında şans diye bir şey yoktur.	2.57	1.131	0.401	-0.552
17.Hastalıklar çoğunlukla insanların dikkatsizliklerinden kaynaklanır.	3.00	1.113	0.009	-0.923
18.Talihsizlik olarak nitelenen durumların çoğu, yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ve benzeri nedenlerin sonucudur.	3.09	1.145	-0.086	-0.920
19.İnsan, yaşamında olabilecek şeyleri kendi kontrolü altında tutabilir.	2.93	1.042	-0.0177	-0.636
20.Çoğu durumda yazı-tura atarak da isabetli kararlar verilebilir.	3.67	1.055	-0.546	-0.424
21.İnsanın ne yapacağı konusunda kararlı olması, kadere güvenmesinden daima iyidir.	3.31	1.201	-0.281	-0.953
22.İnsan fazla bir çaba harcamasa da, karşılaştığı sorunlar kendiliğinden çözülür.	3.31	1.166	-0.473	-0.660
23.Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü bir çok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.	3.14	1.113	-0.102	-0.833
24.Birçok hastalık insanı yakalar ve bunu önlemek mümkün değildir.	3.18	1.143	-0.076	-0.930
25.İnsan ne yaparsa yapsın, olabilecek kötü şeylerin önüne geçemez.	3.01	1.145	0.182	-0.926
26.İnsanın istediğini elde etmesinin talihle bir ilgisi yoktur.	3.13	1.154	-0.338	-0.833
27.İnsan kendisini ilgilendiren birçok konuda kendi başına doğru kararlar alabilir.	3.43	1.138	-0.645	-0.385
28.Bir insanın başına gelenler, genelde kendi yaptıklarının geri dönüşümüdür.	3.40	1.067	-0.61	-0.171
29.Halk, yeterli çabayı gösterirse siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabilir.	3.38	1.114	-0.385	-0.547
30.Şans ya da talih hayatta önemli bir rol oynamaz.	2.97	1.123	0.020	-0.838
31.Sağlıklı olup olmamayı belirleyen esas şey insanların kendi yaptıkları ve alışkanlıklarıdır.	3.34	1.094	-0.611	-0.419
32.İnsan kendi yaşamına temelde kendisi yön verir.	3.44	1.049	-0.800	0.0544
33.İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.	3.04	1.111	-0.173	-0.740
34.İnsanlarla yakın ilişkiler kurmak, tesadüflere değil, çaba göstermeye bağlıdır.	3.40	1.119	-0.423	-0.557
35.İnsanın hastalanacağı varsa hastalanır; bunu önlemek mümkün değildir.	3.12	1.097	0.026	-0.764
36.İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirebilir.	3.13	1.117	-0.398	-0.621
37.Kazalar, doğrudan doğruya hataların sonucudur.	3.36	1.177	-0.434	-0.612
38.Bu dünya güç sahibi bir kaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.	2.83	1.163	0.145	-0.826
39.İnsanın dini inancının olması, hayatta karşılaşıacağı birçok zorluğu daha kolay aşmasına yardım eder.	2.56	1.174	0.497	-0.491

40. Bir insan istediği kadar akıllı olsun, bir işe başladığında şansı yaver gitmezse başarılı olamaz.	3.10	1.107	-0.025	-0.859
41. İnsan kendine iyi baktığı sürece hastalıklardan kaçınabilir.	3.16	1.096	-0.364	-0.679
42. Kaderin insan yaşamı üzerinde çok büyük bir rolü vardır.	2.69	1.033	0.415	-0.383
43. Kararlılık bir insanın istediği sonuçları almasında en önemli etkidir.	3.51	1.086	-0.824	0.074
44. İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.	3.35	1.130	-0.386	-0.533
45. İnsan kendi kilosunu, yiyeceklerini ayarlayarak kontrolü altında tutabilir.	3.51	1.153	-0.698	-0.327
46. İnsanın yaşamının alacağı yönü, çevresindeki güç sahibi kişiler belirler.	3.13	1.041	0.009	-0.771
47. Büyük ideallere ancak çalışıp çabalayarak ulaşılabilir.	3.55	1.075	-0.701	-0.168

### Personel Güçlendirme

1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	3.60	1.211	-0.781	-0.339
2. İşimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum.	3.63	1.168	-0.908	0.072
3. İşim için gerekli olan beceriye sahibim.	3.63	1.152	-0.855	-0.053
4. İşimi nasıl yapacağımı belirlemek konusunda kendimi oldukça özerk hissediyorum.	3.53	1.126	-0.731	0.002
5. Bölümümde meydana gelen olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.	3.29	1.137	-0.398	-0.692
6. İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissetmiyorum.	2.93	1.225	0.043	-0.993
7. İşimi yaparken her şeye kendim karar veririm.	2.94	1.101	0.092	-0.563
8. Yaptığım iş bana anlamsız geliyor.	3.65	1.156	-0.773	-0.124
9. Bölümümde işlerin yürütülmesinde hiç etkili değilim.	3.49	1.137	-0.442	-0.538
10. Departmanımda alınan kararlar üzerinde etkim olmaz.	3.42	1.163	-0.384	-0.681
11. İşimin gerektirdiği görevler benim için oldukça fazladır.	2.98	1.138	0.121	-0.895
12. İşimi yapmak için sahip olduğum yetenekten fazla kuşkum yok.	3.35	1.309	-0.659	-0.777

### Örgütsel Bağlılık

1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmekten çok mutlu olacağım	3.21	1.135	-0.333	-0.701
2. Gerçekten de, örgüt dışındaki insanlarla örgütüm hakkında konuşmaktan hoşlanırım	2.86	1.165	0.250	-0.891
3. Bu örgütün problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissederim	3.36	1.108	-0.570	-0.589
4. Bu örgüte olduğu gibi, başka bir örgüte de kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum	2.85	1.123	0.129	-0.835
5. Bulduğum örgütte kendimi "ailenin parçası" gibi	3.26	1.170	-0.188	-0.932

hissetmiyorum				
6.Bu örgüte karşı “duygusal bağıllık” hissetmiyorum.	3.33	1.087	-0.373	-0.559
7.Bu örgüt benim için, iş ilişkisinin ötesinde, çok büyük kişisel anlam taşır.	3.11	1.126	-0.159	-0.902
8.Örgütüme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	3.24	1.109	-0.376	-0.658
9.Başka bir iş ayarlamadan, işimden ayrılırsam, olabileceklerden korkmuyorum.	2.94	1.208	0.058	-0.978
10.Şu an bulunduğum örgütten ayrılmak, istesem bile, benim için çok zor olacaktır.	3.10	1.144	-0.086	-0.893
11.Şu an bulunduğum örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok şey alt üst olacaktır.	2.80	1.136	0.411	-0.651
12.Şu an örgütümden ayrılmanın benim için çok büyük bir bedeli olmayacaktır.	3.09	1.079	-0.136	-0.723
13.Şu an, bu örgütte kalmak benim için istek olduğu kadar bir zorunluluktur da.	3.02	1.138	-0.0287	-0.792
14.Bu örgütten ayrılmayı iyice düşünüp taşınmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	2.88	1.133	0.151	-0.674
15.Bu örgütten ayrılmanın ciddi birkaç sonucundan bir tanesi, var olan diğer alternatiflerin azlığıdır.	2.94	1.156	0.059	-0.935
16.Bu örgütte çalışmaya devam etmenin en önemli sebeplerinden bir tanesi, buradan ayrılmanın ciddi kişisel kayıplar getireceğidir – başka bir örgüt burada sahip olduğum yararların tamamını karşılamayabilir.	3.01	1.098	0.039	-0.671
17.Bu günlerde insanların bir örgütten diğer bir örgüte çok sık geçtiklerini düşünüyorum.	3.24	1.083	-0.424	-0.440
18.Bir insanın örgütüne daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	3.08	1.139	-0.024	-0.708
19.Bir örgütten diğer bir örgüte atlamak bana bütünüyle etik dışı gelmiyor.	3.03	1.005	0.185	-0.473
20.Bu örgütte çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden burada kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissediyorum.	3.01	1.142	-0.060	-0.948
21.Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsaydım bile, ayrılmanın doğru olduğunu düşünmeyecektim.	3.06	1.138	0.167	-0.848
22.Bir örgüte sadık kalmanın değerli olduğu bana öğretilmiştir.	3.41	1.120	-0.524	-0.506
23.İnsanların kariyerlerinin büyük kısmını tek bir örgütte geçirdiği günlerde çoğu şey daha iyiydi.	3.18	1.073	-0.161	-0.762
24.Bir “şirketin adamı” olmak istemenin akla uygun, mantıklı olduğunu artık düşünmüyorum.	2.89	1.013	0.132	-0.378

Tablo 3.3. incelendiğinde, basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılım için tavsiye edilen -1 ile +1 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri verilerin normal dağılımını destekler niteliktedir.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan personelden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

### 4.1. ÖRNEKLEME AİT DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Örneklemeye ait demografik özellikler Tablo 4.1’de görülmektedir.

**Tablo 4.1. Örneklemeye Ait Demografik Özellikler**

Değişkenler		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	101	37.7
	Erkek	167	62.3
<b>Yaş</b>	18-25	48	17.9
	26-35	110	41.0
	36-45	73	27.2
	46 ve üzeri	37	13.8
<b>Öğrenim Durumu</b>	İlköğretim-Lise	130	48.5
	Ön lisans	81	30.2
	Lisans- Lisansüstü	57	21.3
<b>Medeni Durum</b>	Evli	151	56.3
	Bekar	117	43.7
<b>Çocuk Sahibi Olma Durumu</b>	Yok	144	53.7
	En az 1	124	46.3
<b>Çalışma Hayatı İçinde Bulunma Süresi</b>	5 yıl ve altı	72	26.9
	6-10 yıl	81	30.2
	11-15 yıl	37	13.8
	16-20 yıl	33	12.3
	21 yıl ve üstü	45	16.8

<b>Oteldeki Bölüm</b>	Ön Ofis	132	49.3
	Arka Ofis	136	50.7
<b>Buldukları Oteldeki Çalışma Süresi</b>	5 yıl ve altı	160	59.7
	6-10 yıl	65	24.3
	11 yıl ve üzeri	43	16
<b>Gelir durumu</b>	1000 TL ve altı	104	38.8
	1001 TL-2000 TL	133	49.6
	2000 TL' den fazla	31	11.6

Tablo 4.1'deki veriler incelendiğinde; katılımcıların % 37.7'si kadın (n= 101), % 62.3'ü (n= 167) erkektir.

Katılımcıların % 17.9'u (n=48) 18-25, % 41'i (n= 110) 26-35, % 27.2'si (n= 73) 36-45, % 13.8'i (n= 37) 46 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır.

% 48.5'i (n= 130) ilköğretim-lise, % 30.2'si (n= 81) ön lisans, % 21.3'ü lisans ve lisans üstü (n= 57) öğrenim durumuna sahiptir.

Katılımcıların % 56.3'ü (n=151) evli, % 43.7'si ise (n= 117) bekârdır.

% 53.7'sinin (n= 144) çocuğu yokken, % 46.3'ünün (n= 124) en az bir çocuğu vardır.

Katılımcıların % 26.9'u (n= 72) 5 yıl ve daha az süre, % 30.2'si (n= 81) 6-10 yıl, % 13.8'si (n= 37) 11-15 yıl, % 12.3'ü (n= 33) 16-20 yıl ve % 16.8'i (n= 45) 21 yıl ve daha uzun bir süredir çalışma hayatı içinde bulunmaktadır.

Oteldeki çalıştıkları bölümler incelendiğinde katılımcıların % 49.3'ü (n= 132) ön ofislerde (çalışanların müşteri ile yüz yüze geldiği bölümler), % 50.7'si (n= 136) ise arka ofislerde (çalışanların işi kapsamında müşteri ile yüz yüze gelmediği bölümler) görev yapmaktadırlar.

Katılımcıların % 59.7'si (n= 160) 5 yıl ve altı, % 24.3'ü (n= 65) 6-10 yıl, % 16'sı ise (n= 43) 11 yılve daha uzun süredir şuan buldukları otelde çalışmaktadırlar.

Katılımcıların % 38.8'i (n= 104) 1000 TL ve altı, % 49.6'sı (n= 133) 1001 TL–2000 TL, %11.6'sı ise (n= 31) 2000 TL'den fazla ücret almaktadır.

## **4.2. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ VE ARAŞTIRMA SORULARININ CEVAPLANMASINA YÖNELİK ANALİZ VE BULGULAR**

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisi lineer regresyon analizi, aracılık rolü ise hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan testlerde bağımsız değişkenler, kontrol odağı ve personel güçlendirmedir. Diğer yandan, örgütsel bağlılık bağımlı değişkendir. Regresyon analizi ile ilgili önemli bir nokta atık (residual) değerler arasında otokorelasyon olmaması gerekliliğidir. Atık değerler arasında bir otokorelasyon olup olmadığını anlayabilmek amacıyla Durbin – Watson istatistiğini kullanmak gerekmektedir. Bu istatistik 0 ile 4 arasında değerler alabilmektedir. Dolayısıyla Durbin – Watson istatistiğinin 2'ye yakın olması veya 1,5 – 2,5 arası değerler alması artık değerler arasında bir korelasyon olmadığını göstermesi bakımından önemlidir (Kalaycı, 2010: 264). Bu çalışmanın tüm regresyon analizlerinde Durbin–Watson istatistiği kontrol edilmiş ve değerlerin 1-2 arasında olduğu görülmüştür.

### **4.2.1. Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi**

Çoklu regresyon analizinin varsayımlarından biri olan otokorelasyon yani hataların bağımsızlığı varsayımı Durbin-Watson testiyle incelenmiştir. Test sonucu 1,5-2,5 arasında yer almalıdır. Analiz sonuçlarına göre Durbin-Watson testi değeri 1,658

olarak bulunmuştur. Buna göre otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.2’de görülmektedir.

**Tablo 4.2. Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F	Beta	T	Durbin Watson
Kontrol Odağı	.045	12.584*	.213	3.547*	1.658
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık					
* p<.01					

R<sup>2</sup> bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir. Tablo 4.2 incelendiğinde örgütsel bağlılık değişkeninin % 0.045’inin kontrol odağı değişkeniyle açıklandığı söylenebilir.

Kontrol odağı ve örgütsel bağlılık ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( F = 12.584, p < .01). Kontrol odağı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = 0.213$ , p < .01).

#### **4.2.2. Kontrol Odağının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi**

Çoklu regresyon analizinin varsayımlarından biri olan otokorelasyon yani hataların bağımsızlığı varsayımı Durbin-Watson testiyle incelenmiştir. Kontrol odağının personel güçlendirme üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.3’de görülmektedir.



**Tablo 4.3. Kontrol Odağının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F	Beta	T	Durbin Watson
Kontrol Odağı	0.342	138.542*	0.585	11.770*	1.865
Bağımlı Değişken: Personel Güçlendirme					
* p<.01					

R<sup>2</sup> bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir. Tablo 4.3 incelendiğinde personel güçlendirme değişkeninin % 34.2'nin kontrol odağı değişkeniyle açıklandığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre Durbin Watson testi değeri 1.865 olarak bulunmuştur. Buna göre otokorelasyon olmadığı söylenebilir.

Kontrol odağı ve personel güçlendirme ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F = 138.542, p < 0.01). Kontrol odağı personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = 0.585$ , p < 0.01).

#### **4.2.3. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi**

Çoklu regresyon analizinin varsayımlarından biri olan otokorelasyon yani hataların bağımsızlığı varsayımı Durbin-Watson testiyle incelenmiştir. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.4'de görülmektedir.

**Tablo 4.4. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F	Beta	t	Durbin Watson
Personel Güçlendirme	0.086	12.442*	0.249	3.434*	1.710
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık					
* p<.01					

R<sup>2</sup> bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir. Tablo 4.4 incelendiğinde personel güçlendirme değişkeninin % 0.86'sının kontrol odağı değişkeniyle açıklandığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre Durbin Watson testi değeri 1.710 olarak bulunmuştur. Buna göre otokorelasyon olmadığı söylenebilir.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur (F = 12.442, p < 0.01). Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = 0.249$ , p < 0.01).

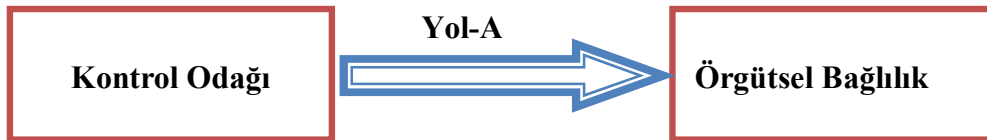
#### **4.2.4. Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolünün Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolüne sahip olup olmadığını araştırmak amacıyla, Baron ve Kenny tarafından 1986 yılında geliştirilmiş olan ve literatürde çok sayıda atıfta bulunulmuş bir yöntem olan Aracılık (Mediation) Analizi yönteminden yararlanılmıştır (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182).

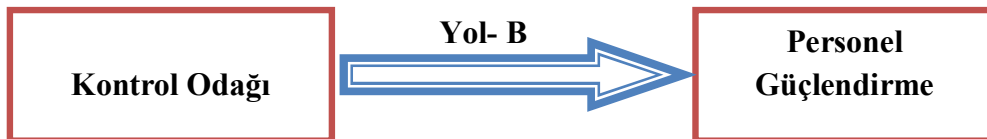
Aracılık (Mediation) Analizi, sonuç (çıktı) değişkeni üzerinde meydana gelen etkilerin nasıl ve niçin meydana geldiğini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Bir aracı (mediator), bağımsız değişken ve bağımlı (sonuç) değişken arasındaki ilişkinin nasıl meydana geldiğini açıklayan bir değişkendir. Bir aracı (mediator) etkisi, sadece, bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamlı direkt bir etkinin varlığında test edilebilir. Bu ilişkinin güçlülük seviyesi ne kadar yüksek olursa, araştırmacının, bağımsız değişkenin, “nasıl” ve “niçin” bağımlı değişkenin tahmincisi olduğunu açıklayan bir mediator bulma şansını artırır (Bennett, 2000: 416–417).

Baron ve Kenny’ye göre; aracılık (mediator) analizi açıklamak için, nedensellik zincirini ifade eden bir model yapısı içinde bir yol diyagramı (path diagram) oluşturulması gerekmektedir. Araştırma sorunsalının bu şekilde modellendiği bir diyagram Şekil 4.1, Şekil 4.2, Şekil 4.3 ve Şekil 4.4’de görülmektedir.

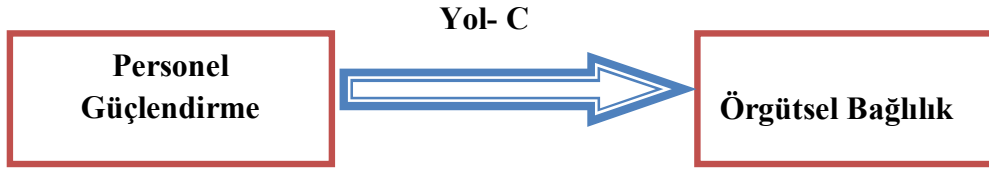
**Şekil 4.1. Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Araştırma Modeli**



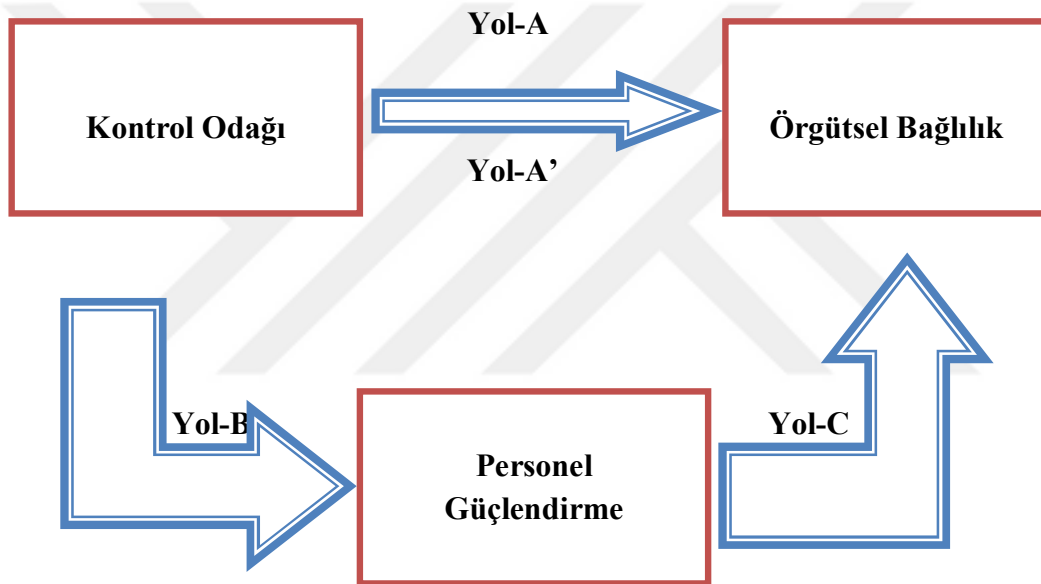
**Şekil 4.2. Kontrol Odağının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Dair Araştırma Modeli**



**Şekil 4.3. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Araştırma Modeli**



**Şekil 4.4. Araştırmanın Aracılık Analiz Modeli**



Şekil 4.4'te çizilen araştırmanın modeli, üç değişkenli bir sisteme karşılık gelmektedir. Öyle ki; model üzerinde, bağımlı (sonuç) değişken olan örgütsel bağlılık davranışını etkileyen iki nedensel yol bulunmaktadır. Bunlardan biri, bağımsız değişken olan kontrol odağının direkt etkisidir (Yol-A'). Diğeri ise, aracı (mediatör) değişken olan personel güçlendirme üzerinden bağımsız değişkenden bağımlı değişkene uzanan etkidir (Yol-B ve Yol-C).

Bir değişkenin aracı (mediatör) olarak nitelendirilebilmesi için Şu Şartları sağlıyor olması beklenmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182; Turunç ve Çelik, 2010: 197):

1. Bağımsız değişkenin (kontrol odağı) aracı değişken (personel güçlendirme) üzerinde bir etkisi olmalıdır. (Yol-B).
2. Bağımsız değişken (kontrol odağı) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde etkili olmalıdır. (Yol-A).
3. Aracı değişken (personel güçlendirme) analize dahil edildiğinde, bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) ile bağımsız değişken (kontrol odağı) arasında daha önce anlamlı olan ilişkinin (Yol-A), anlamlılık seviyesinin tamamen ortadan kalkması ya da önceki seviyeye kıyasla azalması gerekmektedir (Yol-A').

Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişken olduğuna yani tam aracılık (full mediation) durumuna işaret etmekte iken, tamamen ortadan kalkmadan azalıyor olması ise başka aracı değişkenlerin de varlığına yani kısmi aracılık (partial mediation) durumuna işaret etmektedir.

Şekil 4.4'te çizilen araştırmanın modeli, aracı (mediator) bir etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için üç regresyon eőitlięinin kullanılmasını gerektirmektedir. İlk eşitlikte (Yol A'), bağımsız değişken (kontrol odağı) aracı değişkenin (personel güçlendirme) anlamlı bir tahmincisi olduğunu göstermelidir. İkinci eşitlikte (Yol B) bağımsız değişken, bağımlı değişkenin (örgütsel bağlılık) anlamlı bir tahmincisi olduğunu göstermesi gerekir. Üçüncü eőitlik (Yol C), hem bağımsız hem de aracı (mediator) değişkenin, bağımlı değişken ile eő zamanlı olarak girildiği bir eőitlięi

içermelidir. Eğer bir aracı (mediator) etki söz konusu ise, üçüncü eşitlikte, iki şartın birlikte karşılanması gerekir: (a) aracı değişken, bağımlı değişkenin anlamlı bir tahmincisidir ve (b) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ikinci eşitlikte olduğundan daha az olmalıdır. Aracı değişken kontrol altında tutulduğunda, eğer bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkiye sahip olmuyorsa, bu durumda tam bir aracılık (full mediation) ilişkisi var demektir. Bu durumda, aracı değişken tam etkiye sahiptir ve bu etki aracılık eden (mediated) etki ya da dolaylı etki biçiminde tanımlanır.

Bu aşamada “Kontrol odağı değişkeni kontrol edildiğinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır, personel güçlendirme kontrol edildiğinde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı bir şekilde azalmakta mıdır”, sorularına yanıt aranmıştır. Tablo 4.5’de kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü görülmektedir.

**Tablo 4.5. Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü**

		Personel Güçlendirme				Örgütsel Bağlılık			
		R <sup>2</sup>	ANOVA	Beta	T	R <sup>2</sup>	ANOVA	Beta	T
<b>Adım 1</b>	<b>Kontrol Odağı</b>	.....	.....	.....	.....	0.045	12.584*	0.213	3.547*
<b>Adım 2</b>	<b>Kontrol Odağı</b>	0.342	138.542*	.585	11.770*	.....	.....	.....	.....
<b>Adım 3</b>	<b>Personel Güçlendirme</b>	.....	.....	.....	.....	0.083	24.042*	0.288	4.903*
<b>Adım 4</b>	<b>Personel Güçlendirme Kontrol Odağı</b>	.....	.....	.....	.....	0.086	12.442*	0.249 0.067	3.434* .925

\* p < .01

Çalışmanın temel hipotezi olan “personel güçlendirmenin kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahiptir” hipotezini test edebilmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Önce, kontrol odağının bağımsız değişken, örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu bir model kurulmuş ve bu modelin anlamlılığı test edilmiştir. İkinci aşamada kontrol odağının bağımsız değişken, personel güçlendirmenin bağımlı değişken olduğu bir model kurularak, bu modelin de anlamlılığı test edildikten sonra, üçüncü aşamada personel güçlendirmenin bağımsız, örgütsel bağlılığın ise bağımlı değişken olduğu bir model kurularak bu modelin de anlamlılığı test edilmiştir. Son aşamada ise, aracı değişken olan personel güçlendirme kontrol altında tutularak, bağımsız değişken olan kontrol odağının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analizde kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı tespit edilmiştir ( $\beta =$

0.067,  $p = 0.356 > 0,01$ ). Sözü edilen tüm bu aşamalar ve analizler sonucunda personel güçlendirmenin bu ilişkide tam aracılık rolü oynadığı ortaya çıkmıştır.

#### 4.3. Kontrol Odağı, Örgütsel Bağlılık ve Personel Güçlendirme Puanlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Çalışanların kontrol odağı, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme puanlarının, demografik özelliklerine göre hangi düzeyde farklılaştığı aşağıda yer alan Tablo 4.6, Tablo 4.7 ve Tablo 4.8’de görülmektedir.

**Tablo 4.6. Kontrol Odağı Puanlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	T	p	
Kadın	101	147,89	11,60	266	-1.720	.087	
Erkek	167	150,86	14,79				
Yaş	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Fark Schfee
1.18–25 yaş arası	48	149.10	9.22	3 264 267	1.690	.170	-----
2.26–35 yaş arası	110	147.93	12.60				
3.36–45 yaş arası	73	151.19	16.71				
4.46 ve üzeri yaş	37	153.08	14.83				
Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Fark Schfee
1.İlköğretim ve Lise	130	148.22	11.86	2	11.151	.000	1–3 2–3
2.Ön lisans	81	147.05	11.03	265			
3.Lisans ve Lisansüstü	57	157.02	18.19	267			
Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p	



Evli	151	149.50	15.06				
Bekâr	117	150.04	11.84	266	-.319	.750	
<b>Çocuk Sahibi Olma Durumu</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
Yok	144	149.99	12.13				
En az 1 çocuk	124	149.45	15.41	266	.317	.751	
<b>Oteldeki Bölüm</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	
Ön Ofisler	132	148.45	12.62				
Arka Ofisler	136	150.99	14.66	266	-1.513	.132	
<b>Çalışma Hayatı İçinde Bulunma Süresi</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark Schfee</b>
1.5 yıl ve altı	72	147.18	10.44				
2.6–10 yıl arası	81	148.83	11.86	4			
3.11–15 yıl arası	37	152.65	13.14	263			-----
4.16–20 yıl arası	33	150.21	21.04	267	1.693	.152	
5.21 yıl ve üzeri	45	152.73	14.83				
<b>Buldukları Otelde Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark Schfee</b>
1. 5 yıl ve altı	160	148.14	11.75	2			
2. 6–10 yıl arası	65	149.63	14.99	265	5.551	.004	1–3
3. 11 ve üzeri	43	155.86	16.87	267			
<b>Gelir</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark Schfee</b>
1. 1000 TL ve altı	104	147.72	11.54	2			
2.1001 TL ve 2000 TL arası	133	149.15	12.14	265	8.843	.000	1–3
3.2001 TL ve yukarı	31	159.03	21.59	267			2–3

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan otel çalışanlarının kontrol odağı puanları cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, oteldeki bölüm, çalışma hayatı içinde bulunma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemiştir ([t<sub>(266)</sub> = -1.720; p>0.05], [F<sub>(3-264)</sub> = 1.690; p>0.05], [t<sub>(266)</sub> = -.319; p>0.05], [t<sub>(266)</sub> = .317; p>0.05], [t<sub>(266)</sub> = -1.513; p>0.05], [F<sub>(4-263)</sub> = 1.693; p>0.05]).

Diğer taraftan araştırmaya katılan otel çalışanlarının kontrol odağı puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F<sub>(2-265)</sub> = 11.151; p < 0.01). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Scheffé testinin sonuçlarına göre, ilköğretim ve lise ( $\bar{X}$  = 148.22, S = 11.86) ve ön lisans ( $\bar{X}$  = 147.05, S = 11.03) öğrenim durumuna sahip çalışanlarının kontrol odağı puanlarının lisans ve lisans üstü ( $\bar{X}$  = 157.02, S = 18.19) öğrenim durumuna sahip çalışanların kontrol odağı puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının kontrol odağı puanlarının şuan buldukları otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F<sub>(2-265)</sub> = 5.551; p < 0.01). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Scheffé testinin sonuçlarına göre, 5 yıl ve daha az ( $\bar{X}$  = 148.22, S = 11.86) süredir buldukları otelde çalışanların kontrol odağı puanlarının ortalaması 11 yıl ve daha fazla ( $\bar{X}$  = 155.86, S = 16.87) süre buldukları otelde çalışanların kontrol odağı puanlarının ortalamasından daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonuçları, otel çalışanlarının kontrol odağı puanları arasında gelir değişkeni bakımından anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir ( $F_{(2-265)} = 8.843$ ;  $p < 0.01$ ). Başka bir deyişle, çalışanların kontrol odakları, gelire bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Gelirler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Schfee testinin sonuçlarına göre, 1000 TL ve daha az ( $\bar{X} = 147.72$ ,  $S = 11.54$ ) ve 1001 TL ve 2000 TL arası ( $\bar{X} = 157.02$ ,  $S = 18.19$ ) gelir durumuna sahip çalışanların kontrol odağı puanlarının ortalaması 2001 TL ve daha yüksek ( $\bar{X} = 147.05$ ,  $S = 11.03$ ) gelir durumuna sahip çalışanların kontrol odağı puanlarının ortalamasından düşük olduğu bulunmuştur.

**Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	Sd	t	p	
Kadın	101	73.96	6.27	266	-.246	.806	
Erkek	167	74.21	8.95				
Yaş	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p	Fark Schfee
1.18–25 yaş arası	48	73.19	6.56	3 264 267	2.976	.052	.....
2.26–35 yaş arası	110	72.80	8.38				
3.36–45 yaş arası	73	76	8.20				
4.46 ve üstü yaş arası	37	75.51	7.74				
Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	S	Sd	F	p	Fark Schfee
1.İlköğretim ve Lise	130	73.22	7.70	2	1.599	.204	
2.Ön lisans	81	75.02	7.46	265			

3.Lisans ve Lisansüstü	57	74.88	9.36	267			.....	
<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>		
Evli	151	75.45	8.16	266	3.142	.002		
Bekâr	117	72.39	7.55					
<b>Çocuk Sahibi Olma Durumu</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>		
Yok	144	72.83	7.10	266	-2.870	.004		
En az 1 çocuk	124	75.61	8.79					
<b>Oteldeki Bölüm</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>		
Ön Ofisler	132	73.62	7.64	266	-.993	.322		
Arka Ofisler	136	74.60	8.40					
<b>Çalışma Hayatı İçinde Bulunma Süresi</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>		<b>Fark Schfee</b>
1.5 yıl ve altı	72	71.29	7.61	4 263 267	4.201	.003		1-4 1-5
2.6-10 yıl arası	81	74.38	7.01					
3.11-15 yıl arası	37	73.95	7.18					
4.16-20 yıl arası	33	76.58	11.01					
5.21 yıl ve üzeri	45	76.49	7.39					
<b>Buldukları Otelde Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark Schfee</b>	
1. 5 yıl ve altı	160	72.81	7.95	2	5.887	.003	1-3	
2.6-10 yıl arası	65	75.49	7.62	265				
3.11 ve üzeri	43	76.91	8.06	267				
<b>Gelir</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark Schfee</b>	

1. 1000 TL ve altı	104	73.83	8.14				
2.1001 TL ve 2000 TL arası	133	73.79	7.21	2			.....
3.2001 TL ve yukarı	31	76.48	10.53	265	1.531	.218	
				267			

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel bağlılık puanları yaş, öğrenim durumu, oteldeki bölüm ve gelir değişkeni bakımından anlamlı bir fark göstermemiştir ( $[F_{(3-264)} = 1.625; p > 0.05]$ ,  $[F_{(2-265)} = 1.599; p > 0.05]$ ,  $[t_{(266)} = -0.993; p > 0.05]$ ,  $[F_{(2-265)} = 1.531; p > 0.05]$ ).

Diğer taraftan araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel bağlılık puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $t_{(266)} = 3.142; p < 0.01$ ). Evli çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının ortalaması ( $\bar{X} = 75.45$ ), bekâr çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının ortalamasından ( $\bar{X} = 72.39$ ) yüksek bulunmuştur.

Otel çalışanlarının örgütsel bağlılık puanları çocuk sahibi olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $t_{(266)} = 3.142; p < 0.01$ ). En az 1 çocuğa sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının ortalaması ( $\bar{X} = 75.61$ ), çocuk sahibi olmayanların örgütsel bağlılık puanlarının ortalamasından ( $\bar{X} = 72.83$ ), daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel bağlılık puanlarının çalışma hayatı içinde bulunma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F_{(4-263)} = 4.201;$

$p < 0.01$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Schfee testinin sonuçlarına göre, 5 yıl ve altı ( $\bar{X} = 71.81$ ,  $S = 7.61$ ) süredir çalışma hayatı içinde bulunan otel çalışanlarının örgütsel bağlılık puanlarının ortalamalarının, 16-20 yıl arası ( $\bar{X} = 76.58$ ,  $S = 11.01$ ) ve 21 yıldan daha fazladır ( $\bar{X} = 76.49$ ,  $S = 7.39$ ) çalışma hayatı içinde bulunanların puan ortalamalarından düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel bağlılık puanlarının şuan buldukları otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F_{(2-265)} = 5.887$ ;  $p < 0.01$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Schfee testinin sonuçlarına göre, 5 yıl ve altı ( $\bar{X} = 72.81$ ,  $S = 7.95$ ) süredir buldukları otelde çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının ortalaması 11 yıl ve üzeri ( $\bar{X} = 76.91$ ,  $S = 8.06$ ) süre buldukları otelde çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının ortalamasından daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.8. Personel Güçlendirme Puanlarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklaşmasına İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Kadın	101	38.82	6.55	266	-3.130	.002
Erkek	167	41.43	6.63			
Yaş	n	$\bar{X}$	S	sd	F	P
1.18–25 yaş arası	48	39.13	6.17	3		
2.26–35 yaş arası	110	40.03	5.31			



<b>Buldukları Otelde Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark Schfee</b>
1. 5 yıl ve altı	160	39.78	5.99	2	3.249	.040	1-3
2.6-10 yıl arası	65	40.62	6.98	265			
3.11 ve üzeri	43	42.67	8.31	267			
<b>Gelir</b>	<b>n</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	
1. 1000 TL ve altı	104	40.57	5.25	2 265 267	2.194	.113	
2.1001 TL ve 2000 TL arası	133	39.84	6.96				
3.2001 TL ve yukarı	31	42.61	9.27				

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan otel çalışanlarının personel güçlendirme puanları yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu ve gelir değişkeni bakımından anlamlı bir fark göstermemiştir ( $[F_{(3-264)} = 1.625; p > 0.05]$ ,  $[t_{(266)} = .623; p > 0.05]$ ,  $[t_{(266)} = -1.463; p > 0.05]$ ,  $[F_{(2-265)} = 2.194; p > 0.05]$ ).

Diğer taraftan araştırmaya katılan otel çalışanlarının personel güçlendirme puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $t_{(266)} = -3.130; p < 0.01$ ). Erkek çalışanların personel güçlendirme puanlarının ortalaması ( $\bar{X} = 41.43$ ), kadın çalışanların personel güçlendirme puanlarının ortalamasından ( $\bar{X} = 38.82$ ) yüksek bulunmuştur.

Otel çalışanlarının personel güçlendirme puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F_{(2-265)} = 11.185; p < 0.01$ ). Farklılığın hangi gruptan



kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Schfee testinin sonuçlarına göre, ilköğretim ve lise ( $\bar{X} = 39.42$ ,  $S = 6.37$ ) ve ön lisans ( $\bar{X} = 39.57$ ,  $S = 6.37$ ) öğrenim durumuna sahip çalışanlarının personel güçlendirme puanlarının ortalamasının lisans ve lisans üstü ( $\bar{X} = 44.04$ ,  $S = 6.80$ ) öğrenim durumuna sahip çalışanların personel güçlendirme puanlarının ortalamasından düşük bulunmuştur.

Otel çalışanlarının personel güçlendirme puanları oteldeki bölüm değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $t_{(266)} = -1.990$ ;  $p < 0.05$ ). Arka ofislerde (çalışanların işi kapsamında müşteri ile yüz yüze gelmediği bölümler) çalışanların personel güçlendirme puanlarının ortalaması ( $\bar{X} = 41.24$ ), ön ofislerde (çalışanların müşteri ile yüz yüze geldiği bölümler) çalışanların personel güçlendirme puanlarının ortalamasından ( $\bar{X} = 39.62$ ) daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının personel güçlendirme puanlarının çalışma hayatı içinde bulunma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F_{(4-263)} = 3.687$ ;  $p < 0.01$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Schfee testinin sonuçlarına göre, 5 yıl ve daha az ( $\bar{X} = 38.25$ ,  $S = 5.43$ ) süredir çalışma hayatı içinde bulunan otel çalışanlarının personel güçlendirme puanlarının ortalamalarının, 11-15 yıl arası ( $\bar{X} = 42.78$ ,  $S = 5.70$ ) çalışma hayatı içinde bulunanların personel güçlendirme puanlarının ortalamasından düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının personel güçlendirme puanlarının şuan buldukları otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-Way Anova testi sonucunda grup

ortalamları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F_{(2-265)} = 3.249$ ;  $p < 0.01$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Schfee testinin sonuçlarına göre, 5 yıl ve altı ( $\bar{X} = 39.78$ ,  $S = 5.99$ ) süredir buldukları otelde çalışanların personel güçlendirme puanlarının ortalamasının 11 yıl ve üzeri ( $\bar{X} = 42.67$ ,  $S = 8.31$ ) süre buldukları otelde çalışanlardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. SONUÇ

Bu çalışma kapsamında; otel işletmelerinde çalışanların kontrol odağının onların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında yapılan literatür taraması sonucunda kontrol odağı, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ile ilgili çok sayıda çalışma incelenmiştir. Ancak çalışma kapsamında ele alınan üç değişkenden ikisi olan personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarının birlikte çalışıldığı pek çok araştırmaya rastlanılmış olmasına rağmen, bu üç değişkenin (kontrol odağı, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık) bir arada kullanıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan oluşturulan model ve hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen bulgular ışığında, araştırmanın, ilgili alandaki literatürün zenginleştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmüştür.

Çalışma kapsamında Ankara il merkezinde yer alan dört ve beş yıldızlı 25 otele toplam 1000 adet anket formu bırakılmış ve 13 otelden 381 tane anket formu geri dönmüştür. Anket formlarının geri dönüş oranı % 38'dir. Ancak geri dönen anket formlarından 113 tanesi analizlere elverişli görülmemiştir. Dolayısıyla analize dâhil edilen toplam anket sayısı 268'dir.

Çalışma kapsamında oluşturulan model, yedi hipotezden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci hipotezi, "Kontrol odağı örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler." şeklindedir. İkinci hipotez, "Kontrol odağı personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkiler.", üçüncü hipotez, "Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler." Şeklinde oluşturulmuştur. Araştırmanın dördüncü hipotezi, "Kontrol odağının

örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.”, beşinci hipotez, “Demografik değişkenler, kontrol odağı açısından farklılık oluşturmaktadır.”, altıncı hipotez, “Demografik değişkenler, örgütsel bağlılık açısından farklılık oluşturmaktadır.”, yedinci hipotez ise “Demografik değişkenler, personel güçlendirme açısından farklılık oluşturmaktadır.” şeklindedir.

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçların özeti Tablo 5.1’de görülmektedir.

**Tablo 5.1. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçların Özeti**

HİPOTEZLER	SONUÇ	
H.1: Kontrol odağı örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve güçlü bir şekilde etkiler.	<b>DOĞRULANDI</b>	
H.2: Kontrol odağı personel güçlendirmeyi pozitif yönde ve güçlü bir şekilde etkiler.	<b>DOĞRULANDI</b>	
H.3: Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve güçlü bir şekilde etkiler.	<b>DOĞRULANDI</b>	
H.4: Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.	<b>DOĞRULANDI (TAM ARACI)</b>	
H.5: Demografik değişkenler, kontrol odağı açısından fark oluşturmaktadır.	Cinsiyet	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Yaş	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Öğrenim Durumu	<b>DOĞRULANDI</b>
	Medeni Durum	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Çocuk Sahibi Olma Durumu	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Oteldeki Bölüm	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Çalışma Hayatı İçinde Bulunma Süresi	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Buldukları Otelde Çalışma Süresi	<b>DOĞRULANDI</b>
	Gelir	<b>DOĞRULANDI</b>
H.6: Demografik değişkenler, örgütsel bağlılık açısından farklılık oluşturmaktadır.	Cinsiyet	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Yaş	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Öğrenim Durumu	<b>DOĞRULANMADI</b>

H.6: Demografik değişkenler, örgütsel bağlılık açısından farklılık oluşturmaktadır.	Medeni Durum	<b>DOĞRULANDI</b>
	Çocuk Sahibi Olma	<b>DOĞRULANDI</b>
	Oteldeki Bölüm	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Çalışma Hayatı İçinde Bulunma Süresi	<b>DOĞRULANDI</b>
	Buldukları Otelde Çalışma Süresi	<b>DOĞRULANDI</b>
	Gelir	<b>DOĞRULANMADI</b>
H.7: Demografik değişkenler, personel güçlendirme açısından farklılık oluşturmaktadır.	Cinsiyet	<b>DOĞRULANDI</b>
	Yaş	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Öğrenim Durumu	<b>DOĞRULANDI</b>
	Medeni Durum	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Çocuk Sahibi Olma Durumu	<b>DOĞRULANMADI</b>
	Oteldeki Bölüm	<b>DOĞRULANDI</b>
	Çalışma Hayatı İçinde Bulunma Süresi	<b>DOĞRULANDI</b>
	Buldukları Otelde Çalışma Süresi	<b>DOĞRULANDI</b>
	Gelir	<b>DOĞRULANMADI</b>

Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını araştıran birinci hipotezi araştırmak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, kontrol odağının bağımsız değişken olarak konumlandırıldığı ve örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu regresyon modeli oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre; kontrol odağı ve örgütsel bağlılık ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 12.584$ ,  $p < 0.01$ ). Dolayısıyla, kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = 0.213$ ,  $p < 0.01$ ) sonucuna varılmış ve birinci hipotez doğrulanmıştır.

Çalışanların iç kontrol arttıkça onların, kendilerine güveni artar, daha fazla sorumluluk alır ve örgüte yaptıkları katkı noktasında farkındalıkları da artabilir. Bu

durum onların yaptıkları işlerden tatmin olmalarına ve dolayısıyla mensubu oldukları örgüte daha fazla bağlılık hissetmelerine neden olabilir.

Kontrol odağının personel güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını araştıran ikinci hipotezi araştırmak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, kontrol odağının bağımsız değişken olarak konumlandırıldığı ve personel güçlendirmenin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre; kontrol odağı ve personel güçlendirme ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 138.542$ ,  $p < 0.01$ ). Dolayısıyla, kontrol odağının personel güçlendirme üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = 0.585$ ,  $p < 0.01$ ) sonucuna varılmış ve ikinci hipotez doğrulanmıştır.

Personel güçlendirmede, iş görenlerin işin gerçek sahibi olarak daha fazla inisiyatif kullanmaları söz konusudur. Bunu yapabilmesi için ise iş görenin, kendisini daha etkili görmesi, kendine güveni olması, bağımsız kararlar alabilmesi gibi iç kontrol odağına sahip kişilik özelliklerini taşıması gerekir. Bu nedenle, çalışanların iç kontrol odağı arttıkça, onların algıladığı güçlendirme düzeyi artıyor olabilir.

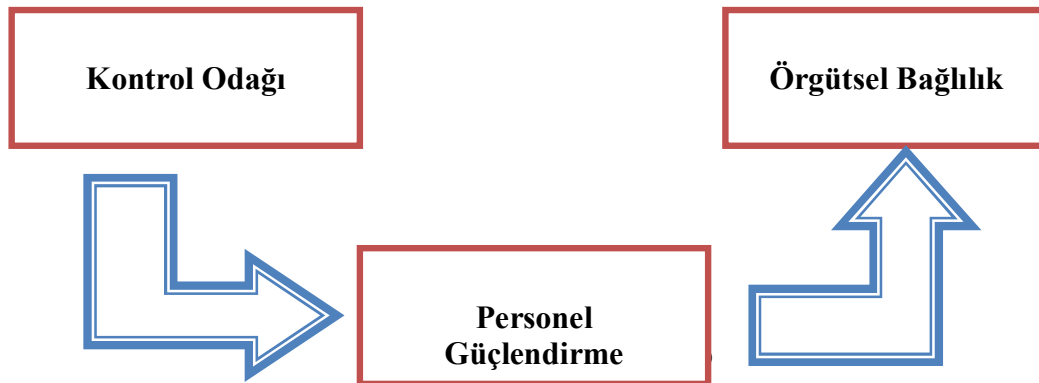
Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını araştıran üçüncü hipotezi araştırmak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, personel güçlendirmenin bağımsız değişken olarak konumlandırıldığı ve örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olduğu regresyon modeli oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre; personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili kurulan model bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 12.442$ ,  $p < 0.01$ ). Dolayısıyla, personel güçlendirmenin

örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu ( $\beta = .288$ ,  $p < 0.01$ ) sonucuna varılmış ve üçüncü hipotez doğrulanmıştır.

Otel işletmelerinde üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşiyor olması, iş görenlerin yapılan bir hatadan müşteriye yansımadan dönme olasılıklarını ortadan kaldırır. Yani, bir endüstri işletmesinde üretilen mallar, tüketiciye ulaşmadan önce kontrol edilerek hatalı mamullerin ayıklanması mümkünken, otel işletmelerinde böyle bir durum söz konusu değildir. Otel işletmelerinde, özellikle müşteri ile daima yüz yüze gelinen bölümlerde personelin güçlendirilmesi, iş görenlerin daha hızlı hizmet vermesine, müşteri memnuniyetini artırmaya ve iş görenlerin yaptıkları işlerden daha çok tatmin olmasına neden olabilir. İşinden tatmin olan iş gören ise doğal olarak çalıştığı örgüte daha çok bağlılık hissedebilir.

Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolüne sahip olup olmadığını araştırmak üzere, literatürde çok sayıda atıfta bulunulmuş bir yöntem olan aracılık (mediation) analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre; personel güçlendirmenin, kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde tam aracılık rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Şekil 5.1. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Model**



Personel güçlendirmenin kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmesi, ilgili literatüre göre de beklenen bir sonuçtur. Çünkü kontrol odağı ve personel güçlendirmenin ayrı ayrı bağımsız değişken olduğu hallerde her iki değişkenin de örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiledikleri görülmektedir.

Çalışanların kontrol odağı puanlarının artmasının (iç kontrol odağı) onların buldukları örgüte karşı daha yüksek bağlılık hissetmelerine neden olması normal olarak kabul edilebilir. Bağlılığın duygusal, normatif veya zorunlu olmak üzere hangi türü olursa olsun, bu durum oldukça mantıklı görünmektedir. Diğer taraftan, personel güçlendirme çalışanların buldukları örgütte kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayabilecektir. Bu durum özellikle de iç kontrol odağına sahip olan çalışanlar için geçerlidir. Zira bu çalışanlar daha fazla güçlendirildiklerini hissettikçe kendilerine olan güvenleri artacak bu sayede çevrelerinde meydana gelen olaylar üzerindeki etkilerinin arttığını düşünebileceklerdir. Analiz sonuçlarının bu beklentileri doğrulamasının bir takım nedenleri vardır.

Birinci neden örneklem kütesinin kendisi ile alakalı görülebilir. Zira, otel işletmelerinde çalışanlar müşterilerle daima yüz yüze oldukları için, onların güçlendirilmeleri, müşteri istek ve beklentilerinin daha kısa sürede karşılanmasına ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artmasına neden olabilecektir. Böylece yaptığı işin bir gereği olarak insanlara yardımcı olmanın verdiği mutluluk, çalışanların örgüte daha fazla bağlılık hissetmelerine neden olabilmektedir.

Personel güçlendirmenin kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolünün ortaya çıkmasına neden olabilecek bir diğer faktör ise, personel



güçlendirmenin tanımı içerisinde yer almaktadır. Personel güçlendirme, bir yanıyla çalışanların yetkilendirilmesi iken, diğer yanıyla çalışanların sahip oldukları nitelik ve becerilerinin arttırılarak daha yetkin hale getirilmesidir. Aslında tanımın ifade ettiği şey çalışanların kapasitelerinin arttırılmasını dolayısıyla hayatlarında daha fazla kontrol sahibi olmalarını ifade etmektedir. Bu nokta aslında bizi doğrudan iç kontrol odağına götürmektedir. Çalışanların kontrol odağı puanlarının artması (iç kontrol odağı), onların verdikleri kararların doğru veya yanlışlığı üzerinde kendilerinin etkili olduklarına inanmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla kontrol odağı puanları yüksek (iç kontrol odağı) çalışanların tercih edilmesi, daha sonra bu kimselerin güçlendirme uygulamalarına tabi tutularak onların yaptıkları işleri daha çok sahiplenmeleri ve hatta kendilerini işin sahibi gibi görmeye başlamaları dolayısıyla çalışanların çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları artmış olabilir.

Katılımcıların cinsiyetlerinin sahip oldukları kontrol odağı açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde erkekler ile kadınlar açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yaşlarının sahip oldukları kontrol odağı açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışanların kontrol odağı üzerinde yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların öğrenim durumunun sahip oldukları kontrol odağı açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışanların kontrol odağı üzerinde öğrenim durumunun anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür. Bu bulgu Altınkurt, (2012) tarafından yapılan araştırma

sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Eğitim durumu ilerledikçe insanlar daha fazla bilgilenirken, kendine güvenleri de artar. Etrafındaki olaylara eskiden olduğu gibi sadece kendisine öyle öğretildiği için, yüzeysel bakmayı bırakarak, daha eleştirel bakarak ve olayları anlamaya, nasıl ve niçin gibi sorular sormaya başlar. Bunun yanı sıra, eğitim durumu arttıkça, insanların dış güçlere bağlılığı da azalabileceğinden, bu durum onların daha aktif, daha bağımsız ve iç kontrol odağına sahip olmasına neden olabilir.

Katılımcıların medeni durumunun sahip oldukları kontrol odağı açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, kontrol odağı üzerinde kişilerin evli ya da bekar olmasının anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgu İsmailoğlu (2010), Özdemir (2009), Şençaylar (2009), Canbay (2007), Demirkol (2006) ve Demirtaş (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

Katılımcıların çocuk sahibi olma durumunun sahip oldukları kontrol odağı açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, kontrol odağı üzerinde çocuk sahibi olma durumunun anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların oteldeki çalıştıkları bölümlere göre sahip oldukları kontrol odağı açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, kontrol odağı üzerinde oteldeki çalıştıkları bölümlerin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların çalışma hayatı içinde bulunma süresinin sahip oldukları kontrol odağı açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular

incelendiğinde, kontrol odağı üzerinde çalışma hayatı içinde bulunma süresinin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların buldukları otelde çalışma süresinin sahip oldukları kontrol odağı açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, kontrol odağı üzerinde buldukları otelde çalışma süresinin anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür. Bu bulgu Soycan Ertürk, (2012) tarafından yapılan araştırma sonucuyla tutarlılık göstermektedir.

Buldukları otelde çalışma süresi arttıkça, iş gören örgütü, örgüt kurallarını, yöneticileri ve iş arkadaşlarını daha iyi, daha yakından tanıma fırsatına sahip olabilir. Bu durum çalışanın kendisinden ne beklenildiğini, örgüte hangi şekilde daha çok katkı sağlayabileceğini daha iyi görmesine neden olabilir. Böylece çalışanların örgütte kalma sürelerinin onların kontrol odağı üzerinde farklılığa neden olduğu söylenebilir.

Gelir değişkeninin otel çalışanlarının sahip oldukları kontrol odağı açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, kontrol odağı üzerinde gelirin anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür. Gelir düzeyi arttıkça insanların dışarıya, dış güçlere bağımlılığı azalırken, bu onların daha özgür davranmasına neden olabilir. Gelir düzeyi artan çalışanlar, sürekli buldukları çevreden uzaklaşmaya, farklı kültürleri ve farklı değer yargılarına sahip kimselerle tanışarak, olaylara farklı açıdan bakmayı öğrenir. Böylece kendisine öğretilenlerin başka kültürlerde başka şekillerde karşısına çıktığını gören iş görenin dış güçlere bağımlılığı azalırken, kendi farkındalıkları artabilir. Bu nedenlerden dolayı gelir değişkeninin çalışanların kontrol odağı üzerinde farklılık yarattığını söyleyebiliriz.

Katılımcıların cinsiyetlerinin, onların örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, erkekler ile kadınlar açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yaşlarının onların örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, yaş değişkeninin çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların öğrenim durumunun onların örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, öğrenim durumunun çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların medeni durumunun onların örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışanların evli ya da bekâr olmasının onların örgüte olan bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan bekârken verdiği doğru ya da yanlış kararlardan sadece kendisi etkilenir. Birlikte hareket etmek zorunda olduğu kimse olmadığı için tek başına daha rahat, daha bağımsız davranabilir. Evli kimselerin ise birlikte hareket etmek zorunda olduğu eşinin de fikirlerini sormaya ihtiyacı vardır. Kararlar artık sadece bir kişi tarafından daha kısa sürede alınamaz hale gelir, çünkü işgörenin artık ikna etmek zorunda kalacağı başka bir kişi daha vardır. Ayrıca insan verdiği kararlardan bir başkası da etkilendiğinde, bu onun hayatıyla ilgili kararlarda daha az risk almasına neden olabilir. Böylece alternatiflerin riskini göz önüne alamayan iş görenin kendi örgütüne olan bağlılığı artabilir. Genellikle,

zorunlu hallerde ya da başka alternatiflerin riskinin göze alınmadığı durumlarda iş gören bulunduğu örgüte karşı bağlılığı zorunlu hale gelebilir.

Katılımcıların çocuk sahibi olma durumunun onların örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, kişilerin çocuk sahibi olma durumunun çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çocuk sahibi olan insanların verdiği kararlardan çocuğu ya da çocukları da etkileneceği için, bu iş görenin alabileceği riskleri önemli ölçüde azaltabilir. Dolayısıyla evli iş görenin bulunduğu örgüte daha fazla bağlılık göstermesi için geçerli olan sebeplerin daha fazlası çocuk sahibi iş görenler için de söylenebilir.

Katılımcıların oteldeki çalıştıkları bölümlerinin onların örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, oteldeki çalıştıkları bölümlerinin çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların çalışma hayatı içinde bulunma süresinin onların örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışma hayatı içinde bulunma süresinin çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin iş yaşamında geçirdikleri süre, diğer bir ifadeyle tecrübeleri, aslında onların menfaatlerinin örgütün menfaatlerinden farklı olmadığını kavramasına neden olabileceğinden, bu durumda işgören en azından kendi yararına da olduğunu bilerek bulunduğu örgüt için daha özverili çalışabilir.

Katılımcıların buldukları otelde çalışma süresinin onların örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, buldukları otelde çalışma süresinin çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş görenlerin buldukları oteldeki çalışma süreleri, onların örgütün değer, misyon ve vizyonunu daha çok kabullenmesine, örgütle özdeşleşmesine ve dolayısıyla örgütün çıkarları için daha fazla çaba sarf etmesine, neden olabilir. Çünkü örgütte geçen sürenin artması kişinin kendi değerleriyle ve öncelikleriyle örgütün amaçlarını uyumlaştırmasına neden olabilir, bu durumda iş gören mevcut örgütünü daha fazla benimseyebilir.

Katılımcıların gelirlerinin onların örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, gelirin çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların cinsiyetlerinin, onların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, erkekler ile kadınlar açısından anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bizim araştırmamıza katılan işgörenlerden erkek olanların kadınlara göre daha yüksek statülerde çalıştıkları görülmektedir. Daha üst mevkilerde çalışanların kendilerini daha alt mevkilerde çalışanlara göre daha güçlü hissetmeleri doğaldır. Bunun önemli nedenlerinden birinin otel işletmeciliğinin çalışma saatleri (günün yirmi dört saati açık olmaları), gibi kendine has özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Toplumumuzda da erkeğe biçilen rol ve kadına biçilen rolleri düşündüğümüzde, işgörenlerin oteldeki mevkileri ile aralarında paralellik olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaşlarının onların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, yaş değişkeninin çalışanların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların öğrenim durumunun, onların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, öğrenim durumunun çalışanların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde eğitim düzeyi arttıkça, iş görenlerin daha üst mevkilerde çalıştıkları ve işlerini yaparken kendilerine ve yeteneklerine olan güvenlerinin de arttığı bu nedenle eğitim düzeyi ile çalışanların kendilerini güçlü hissetmeleri aralarındaki paralelliğin buradan kaynaklandığı söylenebilir.

Katılımcıların medeni durumunun onların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, medeni durumunun çalışanların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların çocuk sahibi olma durumunun onların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, çocuk sahibi olma durumunun çalışanların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların oteldeki çalıştıkları bölümlerinin onların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, oteldeki çalıştıkları bölümlerinin çalışanların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otel işletmelerindeki bölümlere bakılığında,

bazılarının ön ofis olarak adlandırılan, çalışanlarının otel müşterileriyle yüz yüze olduğu ön büro, pazarlama ve servis gibi bölümler, diğerlerinin ise arka ofis olarak adlandırılan, çalışanların müşteriyle yüz yüze olmadığı muhasebe, finansman, mutfak vb. bölümlerden oluştuğu görülmektedir. Ön ofislerde çalışan iş görenler, otel müşterilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha kısa sürede karşılayabilmek ve böylece müşteri memnuniyetini artırmak için daha fazla güçlendiriliyor olabilirler.

Katılımcıların çalışma hayatı içinde bulunma süresinin onların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışma hayatı içinde bulunma süresinin çalışanların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların buldukları otelde çalışma süresinin onların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde, buldukları otelde çalışma süresinin çalışanların güçlendirme algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş tecrübesi ve aynı otel işletmesinde çalışma süresi arttığında işgörenler örgütün yapısını, kültürünü ve hatta yöneticilerin kendisinden tam olarak ne beklediğini daha iyi bildiklerine göre, iş tecrübesi ve aynı otelde çalışma süresi ile işgörenlerin kendilerini daha güçlü hissetmeleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenilebilir.



## 5.2. ÖNERİLER

Bu araştırma, kendine has bazı özellikleri (üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi, günün 24 saati açık olmaları, personel devir hızının diğer sektörlere göre daha yüksek olması) olan otel işletmelerinde ve Ankara İl Merkezi örneklem grubu olarak belirlenerek yapılmıştır. Bu doğrultuda, daha sonra yapılacak araştırmalar için şu hususlar dikkate alınabilir:

- Araştırmadaki model aynen korunarak, araştırmanın başka sektörlerde veya aynı sektörde başka örneklem gruplarında yapılabileceği önerilebilir.
- Araştırma kapsamında ilgili işletmelerden elde edilen anketlerin geri dönüş oranının beklenenden az olmasının önemli nedenlerinden birinin, çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerdeki iş yoğunluğu da dikkate alınarak, araştırma ölçeğinde 83 madde yer alması olabilir. Bu nedenle, aynı değişkenler daha az maddeli ölçekler geliştirilerek test edilebilir.
- Araştırma süresince yapılan literatür taraması çalışmalarında kontrol odağının personel güçlendirme üzerindeki etkisini ya da aralarındaki ilişkiyi gösteren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle kontrol odağı ve personel güçlendirme değişkenlerinin aralarındaki ilişkiyi ele alan ampirik çalışmalar yapılabilir.

Bunun yanı sıra sektörde uygulamacı konumunda olan yöneticiler için, günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerinin varlığını uzun yıllar devam ettirebilmelerinin anahtarının, işgöreni esas alan yaklaşımlar olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımlardan iki tanesi personel güçlendirme ve örgütsel bağlılıktır. Literatürde personel güçlendirmenin; çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bulması, daha çok sahiplenmesi, inisiyatif alarak müşterilerin sorunlarını ya da şikayetlerini daha kısa

sürede çözerek müşteri memnuniyetini artırması gibi özellikle de turizm sektörü ve bunun en önemli parçası olan otel işletmeleri için hayati önemi olan avantajlara sahip olduğu belirtilmektedir. Bu doğrultuda örgütün daha önce belirtilen avantajlardan yararlanabilmesi için otel yöneticilerine düşen en önemli görev, çalışanlarına koçluk yapmak, onları yönlendirmek ve bu uygulamayı samimiyetle desteklemektir. Çünkü bir örgütte yöneticilerin desteklemedikleri hiçbir uygulama başarıya ulaşamaz. Bunun yanı sıra, yöneticilerin, çalışanlarıyla bilgi paylaşımı, örgüt kaynaklarının sürekli olarak onların kullanımına açık olması hususlarında göstereceği hassasiyet ve uygulamadan beklenen olumlu sonuçların alınabilmesi için sabırlı olmaları gerekmektedir. Zira personel güçlendirme uygulamaları uzun bir süreci kapsamaktadır.

Diğer taraftan personel güçlendirme çalışanların örgütlerine bağlılıklarını da artırmaktadır. Çalıştığı örgüte karşı güçlü bağlılık hisseden çalışanlar ise, örgütün amaçlarına ulaşması için isteyerek daha fazla gayret göstererek örgüt için çok önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu yönetim yaklaşımlarının uygulanabilmesi için ise, yöneticilerin personel seçiminde; daha aktif, sorumluluk alabilen ve daha başarılı iç kontrol odaklı işgörenlerin örgüte kazandırılmasına özen göstermeleri gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), ss. 487-518.
- Akbaş, T. T. (2010). *Örgütsel etik iklim, kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi; görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri "SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları"*. Ankara: Emek Ofset.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26 (1), pp. 46-91.
- Al-Qaritoti, M. Q. A. ve Al-Enezi, A. (2004). Organizational commitment of managers in Jordan: A field study. *International Journal of Public Administration*, 2 (5), pp. 331-352.

- Altın Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3 (3), pp. 49-76.
- Altınkurt, Y. K. (2012). *Üniversite çalışanlarının psikolojik yıldıрма algıları ile denetim odağı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Altındış, S. ve Özutku, H. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), ss. 161-191.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: the emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, May- June, ss. 98-105.
- Aydın, S. (2008). *Büro yönetimi ve sekreterlik bölümü öğrencilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin akademik başarıları ile ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, S. (2002). İşyerindeki kronik stres kaynakları. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (1), ss. 45-65.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakhshi, A., Sharma, A.D., ve Kumar, K. (2011). Organizational commitment as predictor of organizational citizenship behavior. *European Journal of Business and Management*, 3 (4), pp. 78-86.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Yayınları.
- Baltaş, A. (1999). *Yönetimde yetkilendirme önemli*. Hürriyet Gazetesi insan kaynakları eki, Sayı: 182.
- Baltaş, A. (2003). *Değişimin içinden ekip çalışması ve liderlik*. 5. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6), pp. 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Kontrol odağının çalışanların nezaket ve yardım etme davranışlarına etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, ss. 159-168.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2008). Çalışanların kontrol odaklarının örgüt içi girişimcilik tutumları ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63 (3), ss. 49-64.
- Başol, G. ve Türkoğlu, E. (2009). Sınıf öğretmeni adaylarının düşünme stilleri ile kontrol odağı durumları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), ss. 732-757.
- Baydoğan, M. ve Dağ, İ. (2008). Hemodiyaliz hastalarındaki depresiflik düzeyinin yordanmasında kontrol odağı, öğrenilmiş güçlülük ve sosyotropi-otonomi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 19 (1), ss. 19-28.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, ss: 125-139.
- Bennett, J. A. (2000). Mediator and moderator variables in Nursing Research: Conceptual and statistical differences. *Research in Nursing&Health*, 23, 415-420.
- Bilir, P. ve Ay, Ü. (2007). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (1), ss. 43-50.
- Bornstein, R.F. ve Huprich, S. K. (2006). Construct validity of the relationship profile test: Three year retest reliability and links with core personality traits, objectrelations, and ,interpersonal problems. *Journal of Personality Assessment*, 80 (2), pp. 162-171.
- Bowen, D. A. ve Lawler, E. F. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, pp. 31-39.
- Boylu, Y., Pelit E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), ss. 55-74.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. 4.Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. 7. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canbay, S. (2007). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu ve denetim odağı ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Cengil, M. (2004). Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi öğrencilerinin denetim odaklarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 3(5), ss. 65-88.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel davranışın bireysel boyutu*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayın No: 2.
- Ceylan, A. (2002). Çalışanların güçlendirme algıları üzerine tuzla bölgesindeki ticari bankalarda bir araştırma. *Öneri*, 5 (17), ss. 113-120.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), ss. 48-58.
- Chow, I. H. (1994). Organizational commitment and career development of Chinese managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6 (4), pp. 3-9.
- Coleman, D. F., Irving, G. P. ve Cooper, C. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 995-1001.
- Conger, J. A. ve R. N. Kanungo (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 471-482.
- Coşkun, R. (2002). Gücün ve sorumluluğun organizasyona yayılması: çalışanı güçlendirme. İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık (Ed.), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* içinde (ss.219-234), İstanbul: Beta Yayınları.
- Cunningham, I., Hyman, J. ve Baldrig, C. (1996). Empowerment: The power to do what? *Industrial Relations Journal*, 27 (2), pp. 143-154.
- Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve Davranışı psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, ss. 229-244.
- Çaylı, B. (2013). *Kontrol odağı- iş tatmini ilişkisi ve örgütsel adalet algısının aracı etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Çelebi, M. A. (2009). *Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında bir araç olarak personel güçlendirme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çetin, C. ve Günay, G. (2001). Yetki devri ve personel güçlendirilmesine ilişkisi kamu ve özel sektörde bir uygulama. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul.
- Çetin, F. (2011). Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve kontrol odağının rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2 (3), pp. 69-85.
- Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, H. N. (2013). Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), ss. 31-52.



- Çınar, F. (1999). Organizasyonlarda çağdaş bir yönetim yaklaşımı: Güçlendirme. *Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 17 (1-2), ss. 1-15.
- Çöl, G. (2004a). *Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çöl, G. (2004b). Personel güçlendirme (empowerment) kavramının benzer yönetim kavramlarıyla karşılaştırılması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Dağ, İ. (1991). Rotter'ın iç-dış kontrol odağı ölçeğinin (RİDKOÖ) üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliği. *Psikoloji Dergisi*, 7 (26), ss: 10-16.
- Dağ, İ. (2002). Kontrol odağı ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49), ss. 77-90.
- Demirkan, S. (2006). *Özel sektördeki yöneticilerin ve çalışanların bağlanma stilleri, kontrol odağı, iş doyumu ve beş faktör kişilik özelliklerinin araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda iş doyumu, tükenmişlik ve denetim odağının bazı demografik değişkenler bağlamında incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Denkdemir, B. (2010). *Coğrafi temelli bölümlendirilmiş organizasyon yapılarında; personel güçlendirmenin karar hızına etkisi ve uygulamaya ilişkin bir örnek*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Y. Fidan (1996). *İşletme yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006a). *Personel güçlendirme, rekabette başarının anahtarı*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2006b). Büyük lekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F.*, 13 (2), ss. 165-189.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel glendiriminin yeri ve nemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, ss. 37-61.
- Dönmez, A. (1984). Denetim odağı (Locus of control). *A.. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, ss. 31-43.
- Dönmez, A. (1986). Denetim odağı: Temel araştırma alanları, *A.. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19 (1-2), ss. 259-279.
- Drucker, P. (1994). *Kapitalist tesi toplum*. İstanbul: İnkılp Yayınları.
- Ege, P. (2006). Baş makale: Farklı engel gruplarının iletişim özellikleri ve öğretmenlere neriler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi zel Eğitim Dergisi*, 7 (2), ss. 1-23.
- Erbaş, G. (2008), *Yönetici ve işgören arasındaki iletişimin kalitesi ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erbaş, N. (2009). *Lise son sınıf ğrencilerinde denetim (kontrol) odağı inancının risk alma davranışına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Erdoğmuş, N. (1997). Örgütlerde yetki devrinden personelin güçlendirilmesine geçişte yöneticilerde koçluk becerilerinin geliştirilmesi. *21. Yüzyıl'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Tuzla, İstanbul.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. A. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), ss.97-124.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), pp. 325-333.
- Ford, R. C. ve Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9 (3), pp. 21-31.
- Frow, P. (2007). The meaning of commitment in professional service relationships: A study of the meaning of commitment used by lawyers and their clients. *Journal of Marketing Management*, 23 (3), pp. 243–265.
- Geçtan, E. (1994). *Çocuk ve suç*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Genç, E. (2000). *Öğretmenlerde denetim odağının problem çözmeye yönelik yaratıcılıklarıyla ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş sistemler ve yaklaşımlar)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. ve Karcioğlu, F. (2000). *Örgüt ikliminin gücü, Aşkale Çimento örneği*. İstanbul: Karizma Yayınları.

- Giderler Atalay, C. (2009), *Personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve Eczacıbaşı topluluğunda bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Gordon, T. (1999). *Çocukta dış disiplin mi? İç disiplin mi?* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, ss. 147-159.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (1), ss. 73-83.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gündüz, Z. (1986). *Okul başarısı ve ortaokul 1. sınıf öğrencilerinde denetim odağı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A. (17-18 Eylül 2013). Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Trakya bölgesi bankalarında araştırma. *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Kongresi*, St.Petersburg, Rusya.

- Hacımustafaoğlu, M. F. (2008). *Personel güçlendirme algılarının bireysel yaratıcılığa etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hançer, M. (2004). Hizmet endüstrisi ve yetkilendirme: Anlam, teori ve kavramlar üzerine bir çalışma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 6 (21).
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), pp. 202-212.
- Hüseyinklioğlu, B. (2010). *Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: Asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İnce, M. ve H. Gül (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: İlerigiden Ofset.
- İsmailoğlu, M. (2010). *Hipertansiyon tanısı almış olan hastaların denetim odağı ve stresle baş etme becerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Johnson, J. R. (1993). *Leadership for the quality transformation*. ASQC Quality Pres Milwaukee, Wisconsin.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı, çok değişkenli istatistik teknikleri*. 5. Baskı, İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.
- Kamer, M. (2001). *Örgüte güven, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), pp. 499-517.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (18. baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaval, K. (2001). *12 yaş çocuklarında denetim odağını etkileyen bazı değişkenlerin incelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Khandelwal, S. ve Dhar, U. (2003). Locus of control and hierarchy as determinants of organizational commitment in the banking industry. *Hawaii International Conference On Business*.
- Kılıç, K. C. , Efeoğlu, İ. E., Mimaroglu, H. ve Özgen, H. (2008). Adana ilindeki özel sağlık merkezlerinde çalışan personelin iş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılık, iş doyum ve iş stresine etkisi üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), ss. 241-254.
- Koç, R. (2008). *Personel güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. 14. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmaz, Z. ve Altıparmak, S. (2012). Hemşirelerde personel güçlendirme, örgütsel bağlılık düzeyleri ve etkileyen etmenler. *Uluslararası Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), ss. 561-575.

- Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve İpekçi Çetin, E. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilig*, 53, ss. 183-198.
- Kutlu, O. ve Bozkurt, M. C. (2003). *Okulda ve sınavlarda adım adım başarı*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Küçükkaragöz, H. (1998). *İlkokul öğretmenlerinde kontrol odağı ve öğrencilerinin kontrol odağının oluşumuna etkileri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lee, M. ve J.Koh (2001). Is empowerment really a new concept. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (4), pp: 684-695.
- Loosemore, M. ve Lam A. (2004). The locus of control: A determinant of opportunistic behaviour in construction health and safety. *Construction Management and Economics*, 22, pp. 385-394.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40 (4), pp. 219-236.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedent, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), pp. 171-194.
- Meydan, H. C. (2010). Adalet algısı – iç girişimci davranışlar ilişkisinde kontrol odağının şekillendirici rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, ss. 195-222.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 372-378.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252-276.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application thousand oaks*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Rewiev*, 11, pp. 299-326.
- McMahon, B. (2007). Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control, Georgia Institute of Technology, Georgia.
- Morgan, C. T. (1998). *Psikolojiye giriş*. (Çev: Hüsnu Arıcı ve diğerleri), Ankara: Meteksan Yayınları.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), pp. 387-401.
- Mujka, F. (2011). *Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Munir, S. ve Sajid, M. (2010). Examining locus of control (loc) as a determinant of organizational commitment among university professors in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 1 (3), pp. 78-93
- Murat, G. (2001). Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: Personel güçlendirme. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 4 (16), ss. 113-126.



- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, Commitment, and opposition. *The Academy of Management Review*, 17 (2), pp. 275-298.
- O'reilly, C. ve Caldwell, D.F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 597- 616.
- Özbek, A. (2008). *İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin işletme içi birimler ve demografik faktörler açısından analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme (empowerment). *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), ss. 75-86.
- Özyer, K. (2010). *Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational Behavior*, 9 (1), pp. 43-59.
- Pitts, D.W. (2005). Leadership, empowerment and public organizations. *Rewiev of Public Personel Organization*, 25 (1), pp. 5-28.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (1) ss. 17-34.

- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10 (3), pp. 465-476.
- Ross, G. F. (1995). Work Stress and Personality Measures among Hospitality Industry Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7, pp. 9-13.
- Rossier, J., Dahourou D. ve Mccrae, R.R. (2005). Structural and mean-level analyses of the five-factor model and locus of control: Further evidence from Africa. *J Cross-Cultural Psychol*, 36, pp. 227-246.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), pp.1-28.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (1), pp. 30-35.
- Seçgin, F. (2012). *Sosyal bilgiler dersinde toplumsal cinsiyet etkinliklerinin öğrencilerin algı ve tutumlarına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quality Management*, 5 (1), pp. 27-53.

- Silvester J., Anderson-Gough F.M., Anderson N.R. ve Afandi, M. (2002). Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychol*, 75, pp. 59-76.
- Solmuş, T. (2004). İş yaşamı, denetim odağı ve beş faktör kişilik modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10 (34-35), ss. 196-205.
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy Of Management Journal*, 38 (5), pp. 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39 (2), pp. 483-504.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46-56.
- Strauser, D. R., Ketz, K. ve Keim, J. (2002). The relationship between self-efficacy, locus of control and work personality. *Journal of Rehabilitation*, 68, pp. 20-26.
- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara'da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), ss. 195-220.

- Tayfun, A., Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9 (4), ss. 179-200.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment. *Academy of Management Review*, 15 (4), pp. 666-681.
- Tolay, E., Sürvegil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12 (4), ss. 449-465.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (2), ss. 183-206.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (21-23 Mayıs 2009). İnsan kaynaklarını güçlendirme uygulamalarının çalışanların başarı güdüsü üzerine etkisi. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü*, Eskişehir.
- Ulutaş, İ. (1999). *İlköğretim okullarına devam eden 10 yaş çocukların denetim odağı ve kaygı düzeyinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uslu, M. (1999). *Resmi eğitim kurumlarında çalışan psikolojik danışma ve rehberlik uzmanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin danışmanların denetim odağı ve bazı değişkenlere göre karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uyargil, C. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), ss: 91-99.
- Uygur, A. (2009), *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. 1. Basım, Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wang, D. (2005). Students' learning and locus of control in web-supplemented instruction. *Innovative Higher Education*, 3 (1), pp. 67-82.
- Wiener, Y. (July, 1982). Commitment in organizations: a normative view. *The Academy of Management Review*, 7 (3), pp. 418-428.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice, *Personel Review*, 27 (1), pp. 40-56.
- Wood, R. E. ve Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14 (3), pp. 361-384.
- Yaşın-Dökmen, Z. (2010). *Toplumsal cinsiyet, sosyal psikolojik açıklamalar*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yavuzer, H. (1992). *Çocuk ve suç*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yeşilyaprak, B, (1988), *Lise öğrencilerinin içsel ya da dışsal denetimli oluşlarını etkileyen etmenler*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yeşilyaprak, B. (2000). *Eğitimde rehberlik hizmetleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Yeşilaprak, B. (2004). Denetim odağı, (Ed: Kuzgun, Y. ve Deryakulu, D.), *Eğitimde bireysel farklılıklar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, H. (2004). Personel güçlendirme-empowerment: Çağdaş bir yönetim Yaklaşımı, *Çağdaş yönetim yaklaşımları*. (Ed: Bakan, İ.), İstanbul: Beta Yayınları.
- Yılmaz, A. (2004). *Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve etkileyen faktörler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli güçlendirme- empowerment, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (1), ss. 1-18.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), pp. 14-22.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47 (8), pp. 977-1010.

**EKLER**

**EK1: ANKET FORMU**

**EK2: ÖZGEÇMİŞ**

**EK 1:****Sayın Katılımcı;**

Bu anket, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanan doktora tez çalışması için uygulanmaktadır. Bilimsel anlamda en iyi geçerliliği yakalayabilmek için sizden soruları mümkün olduğunca doğru ve eksiksiz bir şekilde cevaplandırmanız beklenmektedir. Bunun için, her maddeyi dikkatlice okuyunuz ve o maddede ifade edilen düşüncenin sizin düşüncelerinize uygunluk derecesini belirtiniz. Araştırma hiç bir şekilde çalıştığınız kurum ile paylaşılmayacak, sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Kubilay Özyer

Öğr. Gör. Yılmaz SEÇGİN

Gaziosmanpaşa Üniversitesi

**I. BÖLÜM  
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

- A. Cinsiyetiniz** : ( ) Kadın ( ) Erkek  
**B. Yaşınız** : .....
- C. Öğrenim durumunuz:** : ( ) İlköğretim-Lise ( ) Önlisans  
 ( ) Lisans-Lisansüstü
- D. Medeni durumunuz** : ( ) Evli ( ) Bekâr
- E. Çocuğunuz varsa sayısı** : ( ) Yok ( ) En az 1
- F. Oteldeki Bölümünüz** : ( ) Ön Ofisler ( ) Arka Ofisler
- G. Kaç yıldır çalışma hayatı içindediniz?** : ( ) 5 yıl ve altı ( ) 6-10 yıl  
 ( ) 11-15 yıl  
 ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü
- H. Kaç yıldır bu otelde çalışıyorsunuz?** : ( ) 5 yıl ve altı ( ) 6-10 yıl  
 ( ) 11 yıl ve üzeri
- I. Geliriniz** : ( ) 1000 TL ve altı ( ) 1001 TL-2000 TL  
 ( ) 2000 TL' den fazla

**II. BÖLÜM**

Aşağıdaki cümlelerin karşısındaki yerlere örneğe uygun olarak **sizin görüşünüzü yansıtan kutucuğa** çarpı (X) koyarak işaretleyiniz.

**ÖRNEK:**

Cümleler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İnsan ne yaparsa yapsın üşütüp hasta olmanın önüne geçemez.	1	2	3	X	5



<b>Kontrol Odağı Ölçeği</b>		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
1	İnsanın yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlığına bağlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İnsan ne yaparsa yapsın üşütüp hasta olmanın önüne geçemez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Bir şeyin olacağı varsa eninde sonunda mutlaka olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın, ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İnsanlar savaşları önlemek için ne kadar çaba gösterirlerse gösterebilirler, savaşlar daima olacaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bazı insanlar doğuştan şanslıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İnsan ilerlemek için güç sahibi kişilerin gönlünü hoş tutmak zorundadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İnsan ne yaparsa yapsın, hiçbir şey istediği gibi sonuçlanmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Bir insanın halen ciddi bir hastalığa yakalanmamış olması sadece bir şans meselesidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Dört yapraklı yonca bulmak insana şans getirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İnsanın burcu hangi hastalıklara daha yatkın olacağını belirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Bir sonucu elde etmede insanın neleri bildiği değil, kimleri tanıdığı önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İnsanın bir günü iyi başladıysa iyi; kötü başladıysa da kötü gider.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Aslında şans diye bir şey yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Hastalıklar çoğunlukla insanların dikkatsizliklerinden kaynaklanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Talihsizlik olarak nitelenen durumların çoğu, yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ve benzeri nedenlerin sonucudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İnsan, yaşamında olabilecek şeyleri kendi kontrolü altında tutabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Çoğu durumda yazı-tura atarak da isabetli kararlar verilebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İnsanın ne yapacağı konusunda kararlı olması, kadere güvenmesinden daima iyidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İnsan fazla bir çaba harcamasa da, karşılaştığı sorunlar kendiliğinden çözülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Ne Katılmıyorum Ne De Katılmıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
23	Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Birçok hastalık insanı yakalar ve bunu önlemek mümkün değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	İnsan ne yaparsa yapsın, olabilecek kötü şeylerin önüne geçemez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	İnsanın istediğini elde etmesinin talihle bir ilgisi yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	İnsan kendisini ilgilendiren birçok konuda kendi başına doğru kararlar alabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Bir insanın başına gelenler, genelde kendi yaptıklarının geri dönüşümüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Halk, yeterli çabayı gösterirse siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Şans ya da talih hayatta önemli bir rol oynamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Sağlıklı olup olmamayı belirleyen esas şey insanların kendi yaptıkları ve alışkanlıklarıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	İnsan kendi yaşamına temelde kendisi yön verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	İnsanlarla yakın ilişkiler kurmak, tesadüflere değil, çaba göstermeye bağlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	İnsanın hastalanacağı varsa hastalanır; bunu önlemek mümkün değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Kazalar, doğrudan doğruya hataların sonucudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Bu dünya güç sahibi bir kaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	İnsanın dini inancının olması, hayatta karşılaşacağı birçok zorluğu daha kolay aşmasına yardım eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Bir insan istediği kadar akıllı olsun, bir işe başladığında şansı yaver gitmezse başarılı olamaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	İnsan kendine iyi baktığı sürece hastalıklardan kaçınabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42	Kaderin insan yaşamı üzerinde çok büyük bir rolü vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43	Kararlılık bir insanın istediği sonuçları almasında en önemli etkidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44	İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>Personel Güçlendirme Ölçeği</b>		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
45	İnsan kendi kilosunu, yiyeceklerini ayarlayarak kontrolü altında tutabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46	İnsanın yaşamının alacağı yönü, çevresindeki güç sahibi kişiler belirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47	Büyük ideallere ancak çalışıp çabalayarak ulaşılabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49	İşimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50	İşim için gerekli olan beceriye sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51	İşimi nasıl yapacağımı belirlemek konusunda kendimi oldukça özerk hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52	Bölümümde meydana gelen olaylar üzerinde etkim oldukça fazladır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53	İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54	İşimi yaparken her şeye kendim karar veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55	Yaptığım iş bana anlamsız geliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56	Bölümümde işlerin yürütülmesinde hiç etkili değilim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57	Departmanımda alınan kararlar üzerinde etkim olmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58	İşimin gerektirdiği görevler benim için oldukça fazladır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
59	İşimi yapmak için sahip olduğum yetenekten fazla kuşum yok.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
60	Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmekten çok mutlu olacağım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
61	Gerçekten de, örgüt dışındaki insanlarla örgütüm hakkında konuşmaktan hoşlanırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
62	Bu örgütün problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
63	Bu örgüte olduğu gibi, başka bir örgüte de kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
64	Bulduğum örgütte kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
65	Bu örgüte karşı “duygusal bağlılık” hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
66	Bu örgüt benim için, iş ilişkisinin ötesinde, çok büyük kişisel anlam taşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
67	Örgütüme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
68	Başka bir iş ayarlamadan, işimden ayrılırsam, olabileceklerden korkmuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
69	Şu an bulunduğum örgütten ayrılmak, istesem bile, benim için çok zor olacaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
70	Şu an bulunduğum örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok şey alt üst olacaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
71	Şu an örgütümden ayrılmanın benim için çok büyük bir bedeli olmayacaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
72	Şu an, bu örgütte kalmak benim için istek olduğu kadar bir zorunluluktur da.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
73	Bu örgütten ayrılmayı iyice düşünüp taşınmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
74	Bu örgütten ayrılmanın ciddi birkaç sonucundan bir tanesi, var olan diğer alternatiflerin azlığıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
75	Bu örgütte çalışmaya devam etmenin en önemli sebeplerinden bir tanesi, buradan ayrılmanın ciddi kişisel kayıplar getireceğidir – başka bir örgüt burada sahip olduğum yararların tamamını karşılamayabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
76	Bu günlerde insanların bir örgütten diğer bir örgüte çok sık geçtiklerini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
77	Bir insanın örgütüne daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
78	Bir örgütten diğer bir örgüte atlamak bana bütünüyle etik dışı gelmiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
79	Bu örgütte çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemli olduğuna inanmamdır. Bu yüzden burada kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
80	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsaydım bile, ayrılmanın doğru olduğunu düşünmeyecektim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
81	Bir örgüte sadık kalmanın değerli olduğu bana öğretilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
82	İnsanların kariyerlerinin büyük kısmını tek bir örgütte geçirdiği günlerde çoğu şey daha iyiydi.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
83	Bir “şirketin adamı” olmak istemenin akla uygun, mantıklı olduğunu artık düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Katılımmız için teşekkürler...

**EK 2:****ÖZGEÇMİŞ**

Yılmaz SEÇGİN 1976 yılında Tokat'ta doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini Tokat'ta tamamlamıştır. 2001 yılında Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nden mezun olmuş, aynı yıl Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2005 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Turhal Meslek Yüksekokulu'na görevlendirilen Yılmaz SEÇGİN, 2007 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Programını tamamlamıştır. Halen Turhal Meslek Yüksek Okulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmakta olan Yılmaz SEÇGİN, evli ve 1 çocuk babasıdır.

