

**T.C İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YAPISAL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ:**  
**ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İpek ODABAŞ**

**(1210220011)**

**Anabilim Dalı: Psikoloji**

**Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay Bozkurt**

**TEMMUZ 2014**

**T.C İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YAPISAL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ:  
ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İpek ODABAŞ**

**(1210220011)**

**Anabilim Dalı: Psikoloji**

**Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay Bozkurt**

**TEMMUZ 2014**

## ÖNSÖZ

Eğitim toplumun gelişmişlik düzeyini belirleyen en önemli faktördür. Eğitimin niteliğini yükseltmek ancak nitelikli öğretmenlerle mümkündür. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi ihtiyacı, bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu temele dayanarak araştırmada, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmış ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü üstlenip üstlenmediği araştırılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmak için personel güçlendirme kavramından yararlanılmasının önemine vurgu yapan bu çalışmanın literatüre önemli bir kaynak oluşturacağı düşünölmektedir.

Bu araştırmanın planlanmasından sonuçlandırılmasına kadar geçen tüm süreç boyunca değerli görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan Tez Danışmanım Sayın Prof. Dr. Tölay Bozkurt'a çok teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimimde bilgi ve deneyimlerini bizimle paylaşarak bizlere yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarıma, yoğun çalışma koşullarına rağmen anket formlarını doldurarak konuya ilişkin görüşlerini yansıtmaktan çekinmeyen değerli meslektaşlarım, geleceğimizin mimarı öğretmenlerimize ilgi ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hayatım boyunca bana en çok emeği geçen değerli annem şerife Sezal'a ve yüksek lisans eğitim sürecimde göstermiş olduğu sabır ve destek için sevgili eşim Deniz Odabaş'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İpek Odabaş

Temmuz 2014

## TEŞEKKÜR

Bir öğretmenin sürekli kendini geliştirmesi gerektiğine inanıyorum. Bence öğrendiği müddetçe öğretebilir insan...

Bu inancımı gerçekleştirmem için engin bilgi ve tecrübesinden yararlanmamı sağlayan, “Eminim yaptıkların çok güzeldir” diyerek beni yüreklendiren, mesai içi ya da dışı demeden bana vakit ayıran tez danışmanım Prof. Dr. Tülay Bozkurt’a,

Kilometrelerce uzaktan “Benim Kızım her şeyin en iyisini yapar” duygusunu yaşatan dünyanın en güzel annesine,

Ders çalışırken güzel sesiyle çalışmalarına fon oluşturan ve SPSS girişlerinde desteğini esirgemeyen canım eşim Deniz’e,

İşimi aksatmadan, öğrencilik de yapabileceğine inanan İstanbul Özel Kültür Lisesi yöneticilerine,

“Yardımcı olabileceğimiz bir şey var mı?” diyerek her zaman yanında olduklarını hissettiren bölüm arkadaşlarıma,

Tezimin nasıl gittiğini soran, yaptığım çalışmalarla ilgili bilgi sahibi olmak isteyen ışıl ışıl öğrencilerime,

Ve yüksek lisansa başlama hayalimi gerçekleştiren, bana maddi ve manevi destek veren İstanbul Kültür Eğitim Kurumları Yönetim Kuruluna; Akıngüç Ailesine

Sonsuz teşekkürler...

Sizler olmasaydınız bu çalışmayı gerçekleştiremezdim. Sizlere olan minnettarlığımı bu vesile ile belirtmekten memnuniyet duyarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
TEŞEKKÜR .....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
TÜRKÇE ÖZET .....	ix
YABANCI DİL ÖZET.....	x
1.GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	3
2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Önemi.....	3
2.2.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	6
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	6
2.2.1.1.Etzioni'nin Sınıflandırması.....	7
2.2.1.2.Kanter'in Sınıflandırması.....	7
2.2.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	9
2.2.1.4.Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	10
2.2.1.5.Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	11
2.2.2.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	14
2.2.2.1.Becker'in Sınıflandırması.....	14
2.2.2.2.Sallancik'in Sınıflandırması.....	15
2.2.3.Çoklu bağlılık yaklaşımları.....	16
2.3.Örgütsel Bağlılık ile İlgili Benzer Kavramlar.....	17
2.3.1.Mesleğe Bağlılık.....	17
2.3.2.İşe Bağlılık.....	17
2.3.3.İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	17
2.3.4.Sadakat.....	18
2.3.5.İtaat.....	18
2.4.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	18
2.4.1.Kişisel ve Demografik Faktörler.....	19
2.4.1.1. Yaş.....	19
2.4.1.2.Cinsiyet ve Medeni Durum.....	20
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi.....	21
2.4.1.4.Kıdem.....	22

2.4.2.Örgütsel Faktörler.....	22
2.4.2.1.Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	22
2.4.2.2.Örgüt Kültürü.....	23
2.4.2.3.Ücret.....	23
2.4.2.4.Örgütsel Ödüller.....	24
2.4.2.5.Yönetim Tarzı ve Liderlik.....	25
2.4.2.6.Takım Çalışması.....	25
2.4.2.7.Denetim.....	26
2.4.3.Örgüt Dışı Faktörler.....	26
<b>2.5.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....</b>	<b>27</b>
2.5.1.Bağlılık ve Performans.....	27
2.5.2.Bağlılık ve Devamsızlık.....	28
2.5.3.Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	29
2.5.4.Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	29
2.5.5.İlmlı Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	30
2.5.6.Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	30
<b>3.PERSONEL GÜÇLENDİRME.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1.Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.Personel Güçlendirme İle İlgili Sınıflandırmalar.....</b>	<b>34</b>
3.3.1.Yapısal Güçlendirme.....	34
3.3.2. Psikolojik Güçlen(dir)me.....	35
3.3.2.1.Anlam (Meaning).....	36
3.3.2.2.Yetkinlik (Competence).....	37
3.3.2.3.Otonomi (Seçim) (Self-determination).....	37
3.3.2.4.Etki (İmpact).....	37
<b>3.4.Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....</b>	<b>38</b>
3.4.1.İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme.....	38
3.4.2.Yetki Devri ve Personel Güçlendirme.....	39
3.4.3.Katılım ve Personel Güçlendirme.....	40
3.4.4.Motivasyon ve Personel Güçlendirme.....	40
<b>3.5.Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları .....</b>	<b>41</b>
3.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi .....	41
3.5.2. Sorumluluk .....	42

3.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması .....	42
3.5.4. Yenilik .....	42
3.5.5. Ortak Hedeflere Yönelme ve Yönelme.....	43
3.5.6. Çalışanlara Güven Aşılama .....	43
3.5.7. Eğitim ve Geliştirme. ....	43
3.5.8. Açık Bir İletişim Ortamı .....	44
3.5.9. Takım Çalışması .....	45
3.5.10. Çalışma Ortamında Esneklik .....	45
3.5.11. Çalışanları Toplum Önünde Övme .....	45
3.5.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme.....	45
3.5.13. Performansla İlgili Geribildirim Yapma.....	46
<b>3.6. Personel Güçlendirme Uygulamaları İçin Gereken Özellikler.....</b>	<b>46</b>
3.6.1. Örgütsel Özellikler.....	47
3.6.2. Yönetici Özellikleri.....	48
3.6.3. Personel Özellikleri.....	49
<b>3.7. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar.....</b>	<b>50</b>
<b>3.8. Personel Güçlendirmenin Faydaları ve Personel Güçlendirmeye</b>	
<b>Yönelik Eleştiriler.....</b>	<b>50</b>
<b>3.9. Personel Güçlendirmenin Sonuçları ile İlgili Araştırmalar.....</b>	<b>52</b>
<b>3.10. Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....</b>	<b>53</b>
<b>3.11. Araştırmanın Modeli.....</b>	<b>54</b>
<b>4. METOD.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1. Örneklem.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2. Ölçüm Araçları .....</b>	<b>57</b>
4.2.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bilgi Formu.....	58
4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	58
4.2.3. Yapısal Güçlendirme Ölçeği .....	58
4.2.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği .....	61
<b>4.3. Uygulama.....</b>	<b>62</b>
<b>4.4. Veri Analizi.....</b>	<b>62</b>
<b>4.5. Araştırma Varsayımları.....</b>	<b>62</b>
<b>5. BULGULAR .....</b>	<b>63</b>
<b>5.1. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizleri.....</b>	<b>63</b>
<b>5.2. Faktör Analizleri.....</b>	<b>64</b>

5.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı.....	64
5.2.2. Yapısal Güçlendirme Ölçeği Faktör Yapısı.....	65
5.2.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Yapısı.....	66
<b>5.3. Bağımlı, Bağımsız, Ara Değişkenler ve Alt Kategorilerinin Betimsel İstatistikleri ve Aralarındaki Korelasyonlar.....</b>	<b>67</b>
<b>5.4. Hipotez Testleri.....</b>	<b>70</b>
5.4.1. Yapısal Güçlendirme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin ve Alt Faktörlerinin Ara Değişken Rolüne İlişkin Regresyon Analizleri .....	70
<b>5.5.Yapısal Güçlendirmenin Alt Faktörleri İle Örgüte Bağlılığın Alt Faktörleri Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Alt Faktörlerinin Ara Değişken Olarak Rolü.....</b>	<b>72</b>
<b>5.6. Demografik Değişkenlere Yönelik Analizler.....</b>	<b>77</b>
5.6.1. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme .....	77
5.6.2. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme .....	77
5.6.3. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme.....	77
5.6.4. Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme.....	77
5.6.5. Deneyime Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme.....	78
5.6.6. Kurum Türüne Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme.....	78
<b>5.7. Bulguların Özeti.....</b>	<b>79</b>
<b>6.SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>81</b>
<b>ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖNERİLER.....</b>	<b>89</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>90</b>
<b>7. EKLER.....</b>	<b>99</b>
7.1.Ek-1 Anket Formu.....	99



## TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Dağılımı.....	57
Tablo 2. Yapısal Güçlendirme İfadelerinin Dağılımı.....	60
Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirlik Seviyeleri.....	63
Tablo 4. Örgütsel Bağlılığın Faktör Analizleri.....	65
Tablo 5. Yapısal Güçlendirmenin Faktör Analizleri.....	66
Tablo 6. Psikolojik Güçlendirmenin Faktör Analizleri.....	67
Tablo7. Bağımlı, Bağımsız, Ara Değişkenler ve Alt Kategorilerinin Betimsel İstatistikleri ve Aralarındaki Korelasyonlar.....	68
Tablo 8. Hipotez Testleri.....	72
Tablo 9. Yapısal Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Bilgi-Fırsat İle Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasında Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Ara Değişken Rolü.....	73
Tablo 10. Yapısal Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasında Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Ara Değişken Rolü.....	74
Tablo 11. Yapısal Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Dayanışma İklimi İle Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasında Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Ara Değişken Rolü.....	75
Tablo 12. Yapısal Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Zaman Kullanımıyla İlgili Esneklik İle Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasında Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Ara Değişken Rolü.....	76

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli .....	55
Şekil 2. Revize Edilmiş Araştırma Modeli.....	88

Enstitüsü : Sosyal Bilimler Anabilim  
Dalı : Psikoloji  
Programı : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Tülay Bozkurt  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek lisans – Temmuz 2014

## KISA ÖZET

### YAPISAL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA

İpek Odabaş

Bu çalışma, öğretmenlerin çalıştıkları ortamlardaki yapısal güçlendirme kaynakları ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkideki ara değişken rolünü irdelemek amacıyla yapılmıştır. Bu tez çalışmasında kullanılan veriler İstanbul Avrupa Yakasında bir semtte bulunan, özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerden elde edilmiştir. Anketler, 1 ile 12. sınıf seviyeleri arasında derslere giren toplam 140 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırma sonuçları, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ama bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü oynamadığını göstermiştir. Değişkenlerin alt boyutları arasında da ara değişken bulunmamıştır. Araştırmada öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, kurumdaki çalışma süreleri ve çalıştıkları okul türlerine göre örgütsel bağlılıklarının değiştiği görülmüştür. Erkeklerin kadınlara, evlilerin bekârlara, 10 yıl ve üzeri çalışanların 0-5 yıl arası kıdeme sahip çalışanlara ve özel okulda çalışan öğretmenlerin devlet okulunda çalışan meslektaşlarına nazaran örgütsel bağlılık puanları daha yüksek çıkmıştır. Evlilerin, örgütsel bağlılıklarının yüksek olması gibi yapısal güçlendirme puanları da bekârlara kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Psikolojik güçlendirme açısından ise özel okulda çalışan öğretmenlerin ortalamalarının devlet okulunda çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışma eğitim sektöründe “güçlendirme” kavramlarından faydalanılması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Anahtar Sözcükler : Psikolojik Güçlendirme, Yapısal Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Personel Güçlendirme

Bilim Dalı Sayısal Kodu :

University : Istanbul Kültür University  
Institute : Institute of Social Science  
Department : Psychology  
Programme : Industrial and Organisational Psychology  
Supervisor : Prof. Dr. Tülay Bozkurt  
Degree Awarded and Date : MA – July 2014

## ABSTRACT

### THE ROLE OF STRUCTURAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON REALIZATION OF COMMITMENT TO THE ORGANIZATION: STUDY ON TEACHERS

İpek Odabaş

This study examine the relationship between teachers structural empowerment in their working environment with commitment to their organization and to find out the role of psychological empowerment as an mediating variables . The data used in this study have been achieved from private and public school teachers that located on the European side of Istanbul. This survey was implemented to 140 teachers working in public and private schools, teaching grade level from 1 to 12.

Research results showed that there is a relationship between structural empowerment and organizational commitment however psychological empowerment does not act as an mediating variable. Also in this study, it is seen that their organizational commitment changed by teachers' gender, marital status, length of employment at institutions and schools. Men, married individuals, 10 years and older employees and women teachers working in private schools has significantly higher organizational commitment scores compared to singles, employment of less than 10 years and public school teachers. In terms of psychological empowerment, it is seen that teachers working in private schools have higher average scores than compared to teachers working in public schools

The importance of empowerment in schools is discussed based on research.

Key Words :Psychological Empowerment, Structural Empowerment, Organizational Commitment, Employee Empowerment

Science Code :

## 1.GİRİŞ

Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1972, s.12). Bu değişim eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir. Girdisi ile çıktısı insan ve hedefi davranış değiştirme olan eğitim örgütlerinin görevi bu nedenle oldukça önemlidir. Eğitimin toplumları idame ettirme ve dönüştürme misyonunu gerçekleştirmesinde en büyük rol kuşkusuz öğretmenlerindir. Devlet okullarında ve özel okullarda görev alan öğretmenler farklı şartlar altında çalışsalar da aslında aynı amaç doğrultusunda hareket ederler, ama özel kurumlarda çalışan öğretmenler yoğun ve özveri gerektiren çalışma koşullarının yanı sıra kamuda çalışan meslektaşlarından farklı olarak her yıl, gösterdikleri performans sonucunda sözleşmelerinin devam edip etmeyeceği noktasında kaygı taşırlar. Erkoç'un ifade ettiği gibi "Okulların değişen yüzünde çalışanların da iş tanımları değişmiştir." (2010, s.30). Öğretmenin takım lideri olmak, kaynakları yönetmek, okulun liderlik sistemlerine ve süreçlerine katılmak, kişisel öğrenme ve gelişimden sorumlu olmak gibi liderlik, yönetim ve geliştirme ile ilgili görevleri vardır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin, eğitim ve öğretim açısından gelişime yönelik etkiler ile ilgili görevleri de vardır; ulusal müfredatın değerlendirilmesi, planlanması, başarının ödüllendirilmesi, her öğrencinin kişisel ve sosyal olarak büyümesini sağlamak, güvenli ve ilham verici bir çalışma ortamı yaratmak gibi.

Ülkemizde özel okulların sayısı her geçen yıl artmaktadır. Bu durum özel okulun varlığını sürdürebilmek için kaliteli hizmet vermesini ve diğer okullardan daha farklı uygulamalar gerçekleştirmesini zorunlu kılmaktadır. Yirmi birinci yüzyılda özel okullar da olmak üzere rekabetin olmadığı hiçbir alan söz konusu değildir. Yeni teknolojiler, üstün yönetim sistemleri özel okulların başarısı için gereklidir ama yeterli değildir. Başarıyı sağlayacak olan temel etken insan kaynağıdır, yani öğretmendir. Başarı için müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça önemlidir. Müşteri memnuniyetini sağlayacak olan da okulun imkânları yanında öğretmenlerin verimliliğidir. Günümüzde birçok işletme müşteri memnuniyetini

sağlamak ve rekabeti sürdürebilmek için çalışanın güçlendirilmesi gerektiğini bilmekte ve bu noktada önemli çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Kabaca, çalışanın güçlendirilmesi süreci, çalışanın yaptığı iş üzerinde kontrol ve karar verme alanlarının genişletilerek, işletme içerisinde etkinliğini arttırmasını amaçlar. Bu aynı zamanda işgörenin çalıştığı ortama bağlılığını da arttıracak bir uygulamadır. Öğretmenin çalıştığı kurumun hedeflerini benimsemesi ve o kurum içinde varlığını sürdürmesi anlamına gelen örgütsel bağlılık sağlanırsa öğretmenin verimliliğinin artacağı hem çalıştığı kuruma hem de gelecek nesillere daha faydalı olacağı göz ardı edilmemelidir.

Güçlendirme kavramı literatürde genellikle iki model üzerinde şekillendirilmiştir. Bunlardan ilki, çalışanın algısına dayanan psikolojik güçlendirme kavramıdır. İkinci yaklaşım ise, güçlendirmeyi yönetsel bir uygulama olarak ele alan yapısal güçlendirmedir (Arslantaş, 2007).

Bu çalışmada, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü incelenmiştir. Yapısal güçlendirmenin örgütsel bağlılığı psikolojik güçlendirme aracılığı ile ne yönde ve nasıl etkileyeceği sorusu araştırmanın temel ilgi alanını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın, eğitim sektörüne yapısal ve psikolojik güçlendirmenin önemini ve gerekliliğini göstermesi açısından katkısının olacağı umulmaktadır. Yapısal güçlendirmenin tüm meslek grupları özellikle de hizmet sektörü açısından çok önemli bir uygulama olduğu bilinmektedir. Konuyla ilgili yazında daha çok hemşirelerle yapılan çalışmalar öne çıkmaktadır.

Bu araştırma, öğretmen grubunda gerçekleştirilmesi, okullarda güçlendirme ile ilgili yönelimleri ortaya koyması ve eğitim stratejileri tartışmalarına katkı sağlaması açısından önemlidir.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Önemi

Örgüt, üretim için gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan araçları, belirli bir düzen içerisinde bir araya getirme faaliyetinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir (Tosun, 1990, s. 267). Örgütlerin etkinliği insan faktörünün gücüne dayanmaktadır. Bu nedenle örgütler, insanların varlığı ile önem kazanmaktadır. Örgütler amaçlarına çalışanlarının gerçekleştirdiği eylemler ile ulaşır. Bu nedendir ki, çalışanların örgütlerine yönelik tutumları araştırmacılar tarafından her zaman merak edilen bir konu olmuştur. Çalışanların örgütlerine yönelik olumlu tutumları örgütün başarısı ve verimliliği için oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılık kavramı; çalışanlar ve örgütler arasındaki ilişkiler üzerine odaklanan bir kavramdır.

Bağlılık; genel olarak söylenirse en yüksek derecede bir duyguya işaret eder. Bağlılık, kelime olarak “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2014). Bağlılık, bir kavram ve anlayış biçimi olup toplum duygusunun olduğu her yerde bulunmaktadır (Ergun, 1975, s. 99). Bu çalışmada üzerinde durulacak bağlılık türü “örgütsel bağlılık” olacaktır.

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde fikir birliği bulunmamaktadır. Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar konuya kendi uzmanlıkları çerçevesinden yaklaşmaktadır. Bu nedenle ilgili yazında farklı tanımlarla karşılaşılmaktadır. Bu tanımlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

Wiener (1982)’a göre “örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı” (Akt. Koç, 2008, s. 29).

Schwenk (1986)'e göre, “çalışanların belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül ve ceza olmasa bile yapıları sevme ve ona devam etme isteği”(Akt. Koç, 2008, s. 30).

Grusky (1996), örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde tanımlamıştır (Akt. Tetik, 2012, s. 277).

Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir (Sağlam Arı, 2003, s. 22).

Örgütsel bağlılık kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür (Tabak, 2004, s. 34- 35).

Örgütsel bağlılık, bir örgütün bireyden beklediği formel ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000, s. 15).

Örgütsel bağlılık sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000, s. 176).

Örgütsel bağlılık, “işgörenin çalıştığı örgüt ile uyum içinde çalışması, örgüt amaçları yönünde çaba harcaması, örgütten de emeğinin karşılığını aldığına inanması ve örgütün üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetmesidir.” (Güçlü, 2006, s. 78).

Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemi ile özdeşleşmesidir (Balay, 2000, s. 21).

Kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan, örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumudur (Eren, 1998, s. 555).

Örgütsel bağlılık, belli bir örgütün üyesi olarak kalmaya güçlü bir istek, örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği ve örgütün değerlerine ve hedeflerine inanılması, benimsenmesidir (Monday ve Steers, 1979; Akt. Karcıoğlu ve Türker, 2010, s. 127).



Meyer ve Allen (1997) ise örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle olan iletişimini karakterize eden ve örgütteki üyeliğine devam etme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum” olarak tanımlamışlardır (Uzun ve Yiğit, 2011, s. 183)

Yukarıdaki tanımların ortak noktası, işletme hedefleri doğrultusunda özveride bulunma eğilimidir. Örgütsel bağlılık, örgütler için yaşamsal bir öneme sahiptir. Daha önce de bahsedildiği gibi; örgütler amaçlarına çalışanlarının gerçekleştirdiği eylemler ile ulaşır. Bu eylemlerin gerçekleştirilmesinde örgütsel bağlılık kavramı ile karşılaşılır. Çalışanların işi bırakma, devamsızlık ve iş arama faaliyetleri, iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapıları, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rollerine ilişkin özelliklerinin belirlenmesinde örgütsel bağlılık kavramının etkisi vardır.

Dick ve Metcalfe’e (2000) göre çalışanların bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada çok önemli bir unsurdur. Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların daha verimli ve sorumluluk sahibi oldukları genel olarak kabul edilmektedir (Chow, 1994, s. 3). Örgütler maliyetleri düşürmeli, çalışanların performanslarını arttırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği yükseltmelidir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 13). Bilginin değerinin her gün daha fazla arttığı çağımızda bilgiye sahip insan sermayesinin örgütün sahip olduğu en önemli değerlerden biri olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle örgütlerin işgörenlerini kurumda tutması önemli öncelikleri arasında bulunmaktadır. Bir kurum için gerekli bilgi ve beceriye sahip, yetişmiş işgöreni bünyesinde bulundurmaya, verimlilik ile ilişkilidir (Sarıdere ve Doyuran, 2004, s.1). Örgütsel bağlılığı güçlü işgörenlerin, işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları sergileme olasılığı düşüktür. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf eden işgörenler örgüte rekabet gücü kazandırır. Bu işgörenler olumlu görüş bildirdikleri için örgüt, kaliteli elemanları bünyesine katmakta zorlanmaz (Cengiz, 2000, s. 513).

Tüm bu görüşler ışığında örgütsel bağlılığın önemini özetlemek için, örgütün başarısını kendi başarısı olarak algılayan çalışanlara sahip olan bir kurumun başarısız olma ihtimalinin olmayacağını söylemeliyiz. Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlarda

ortak olan özellikler; çalışanın örgütün üyesi olarak kalmayı istemesi, örgütün iyiliğini düşünmesi ve örgütle özdeşleşmesi olarak sıralanabilir.

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılık kavramının tanımında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da yaşanmaktadır. Literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir ( İnce ve Gül, 2005, s. 26). Daha önce de belirtildiği gibi sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar konuya kendi uzmanlıkları çerçevesinden yaklaşmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Gül, 2003, s. 77). Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken, davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğunu savunmaktadır. Konuya farklı bir bakış açısı getiren çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise örgütsel bağlılık kavramına üçüncü bir boyut kazandırmıştır.

### **2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

Tutum, kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli eğilimlerini göstermektedir (Ceylen, 1998, s. 72).

Tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanları örgütsel davranıştır. Bu yaklaşıma göre, bağlılık, iş görenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve iş göreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 40). Tutumsal bağlılık üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Akt. Uslu, s. 18).

Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılması için tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir, bu yaklaşımların en önemlileri Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiştir.

### 2.2.1.1.Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan kişi, 1961 yılında Etzioni olmuştur (Gündoğan, 2009, s. 49). Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı olumlu veya olumsuz yöneliminin düşük şiddette olması durumudur (Güçlü, 2006, s. 10). Etzioni, örgütün, üyeler üzerindeki güç ya da yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir ve örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır (Balay,2000, s. 19-20). Etzioni, teorisinde örgütsel bağlılık kavramını “örgütsel katılım” olarak açıklamıştır. Örgütsel katılımın üç bileşeni ise; yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve moral katılımdır (Gül, 2002).

*Yabancılaştırıcı katılım*, iş görenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı görmesiyle ortaya çıkmaktadır. İş gören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000). Bu katılım örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir.

*Hesapçı (çıkara dayalı) katılım*, örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine katkılarıyla, karşılığında elde edebilecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Çakır,2006). Bu katılım kısaca, örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır.

*Moral (ahlaki) katılım*, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Varoğlu,1993). Örgütün amaçları, değerleri ve normları içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkan katılımdır.

### 2.2.1.2.Kanter'in Sınıflandırması

Tutumusal bağlılık yaklaşımları arasında en çok bilinen Kanter'in sınıflandırmasıdır. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık; bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler sosyal varlıklar olarak da belirli istek, gereksinim ve beklentiye sahiptirler. İş görenler örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak sağlayabilmektedirler (İnce ve Gül, 2005, s. 30). Bağlılık Kanter'e göre iki

farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağılılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar, sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir (Sökmen, 2000, s. 35). Kanter, örgüt tarafından bireylere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağılılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunarak örgütsel bağılılığı üçe ayırmıştır:

*Devam bağılılığı*, Kanter, örgütlerdeki “devam bağılılığını”, üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır (Sığırı, 2007, s. 263). Kanter, devama yönelik bağılılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirlemektedir. Özveri diğer bir ifadeyle fedakarlık, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulunduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar, alış-veriş ilişkisine girmesidir (Sökmen, 2000, s. 36). Devam bağılılığı, iş görenin bilişsel sistemi ile ilgilidir. Gündoğan’a (2009) göre, devam bağılılığı üyelerin kendilerini örgütün sürekliliği için adanmalarıdır. Birey örgüt adına çok fedakarlık yaptığı için üyeliğini sürdürmek durumunda kalmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, üyeler “bu örgüt için o kadar çok fedakarlık yaptım ki onun ayakta kalması için elimden geleni yapmalıyım”, şeklinde hissetmeye başlar (Varoğlu, 1993, s. 6). Kanter’e (1968) göre üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı kârlı bulursa bağılılık gösterecektir. Üye, kendisi için kârlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağılı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır (Gül, 2002, s. 42).

*Kenetlenme bağılılığı*, birleşme bağılılığı da denen bu bağılılık; kişinin bir gruba ya da gruba bağılı ilişkilerle karşı olumlu yaklaşımlarından oluşmaktadır. Önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilerle bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağılılığı, kişinin bir gruba veya gruptaki ilişkilerle bağılılığıdır (Gül, 2010). Bu bağılık türü gruba, dışarıdan gelen tehditlere karşı grup üyelerinin direncini, birlik ve beraberliğini arttırmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 31).

Kenetlenme bağıllığının güçlü olabilmesi için üyelerin bir bütünün parçası haline gelmeleri ve “biz” bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için örgütler üyelerini herkese tanıtmak, bu bireylerin sorunlarına çözüm üretmek, dağıtılan ödüllere eşit olarak faydalanmalarını sağlamak ve oryantasyon programları uygulamak gibi yöntemlere başvurabilirler (Uygur, 2004).

*Kontrol bağıllığı*, kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağıllık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağıllığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2010).

Kanter (1968), bu üç bağıllık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını düşünmektedir. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Dolayısıyla bu bağıllık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır (Gündoğan, 2009, s. 45).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağıllık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağıllığın hâkim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağıllığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır (İlsev, 1997).

### **2.2.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağıllığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadır. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağıllık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997, s. 34).

O'Reilly ve Chatman bağıllığı üçe ayırmaktadır;

*Uyum bağıllığı*, bağıllık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağıllıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Güney, 2001, s. 139).

*Özdeşleşme bağıllığı*, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997, s. 12). Duygusal bir boyuttur. Bağıllık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır (Güney, 2001, s. 139).

*İçselleştirme bağıllığı*, bireyin değerlerinin örgütsel değerlere uyum göstermesi ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarına egemen olması şeklinde ifade edilebilir (Balcı, 2005, s. 146). Kısaca, birey ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireysel ve araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000, s. 18).

#### **2.2.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması**

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelinden esinlenmiştir. Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağıllığın üç boyutu olduğunu belirtmektedir. Bu üç boyut, ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllıktır (Koç, 2008, s. 35).

*Ahlaki bağıllık*, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağıllık türünde kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendini sorumlu tutmaktadır (Gül, 2002, s. 44). Bu bağıllık türü kişinin örgütteki devamlılığını sağlamakta etkilidir.

*Çıkarıcı bağıllık*, alış-veriş temeline dayanmaktadır. Bireyler bu bağıllık türünde örgütü belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görürler (Akt. Koç, 2008, s. 35).

*Yabancılaştırıcı bağlılık*, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır (Akt. Koç, 2008,35). Alternatif iş imkânlarının olmadığı, bireyin örgütsel koşullar üzerinde kontrolünün bulunmadığı durumlarda ortaya çıkan bağlılık türüdür (Gül, 2000, s. 44).

#### **2.2.1.5.Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Tutumusal bağlılık ile ilgili yapılan en önemli çalışmalardan biri de Allen ve Meyer'in sınıflandırmasıdır. 1984 yılında geliştirilen bu örgütsel bağlılık modeline göre bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere iki bağlılık türünden oluşmaktadır ve literatürde en çok ele alınan öge, duygusal bağlanmadır. Yazarlar bu modele 1990 yılında Weiner ve Vardi'den esinlenerek normatif bağlılık olarak adlandırdıkları üçüncü bir bağlılık türünü ilave etmişlerdir (Akt. Koç, 2008, s. 36). Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık öğelerinden oluşmaktadır.

*Duygusal bağlılık*, işletmede çalışan bireylerin, duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanır. Çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Bu, duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder. Bu bağlılıkla çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve gereksinim duydukları için değil, kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam etmektedirler (Gültekin ve Sığı, 2007, s. 20). İnce ve Gül'e (2005) göre Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000, s. 21). Böyle iş görenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırlardır (Bayram, 2005, s. 132). Duygusal bağlılık hisseden iş gören, kendini örgütün parçası olarak görecektir ve örgüt için kendinin büyük bir önem ve anlam taşıdığını düşünecektir (İlsev,1997, s. 22). Wiener (1982) duygusal bağlılığı şu şekilde özetlemiştir; temelinde arzu ve istek olan duygusal bağlılık, çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır ve bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkar. Çalışanın örgüte üye olmaktan

dolayı memnuniyetini sağladığı gibi hedeflerin gönüllü olarak desteklenmesini de ifade eder (Akt. Taşkın ve Dilek, 2010, s. 39).

*Devam bağlılığı*, literatürde rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet olarak da ifade edilir. Devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalmaya devam etme isteğini, örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2002, s. 57). Kısaca, devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğu hissetmesini veya ayrılma durumunda alternatiflerin az olmasını ifade etmektedir. Bu nedenle çalışan istemese bile örgütte çalışmaya devam etme durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir. Tüm bu ifadeler göz önünde bulundurularak, devam bağlılığının örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olduğu söylenebilir.

Allen ve Meyer'e (1990) göre, devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir;

- i. Yetenekler: İş görenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlere transfer edilebileceği endişesi,
- ii. Eğitim: İş görenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- iii. Yer Değiştirmek: İş görenin örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- iv. Bireysel Yatırım: İş görenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- v. Emeklilik Primi: İş görenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği düşüncesi,
- vi. Toplum: İş görenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllar ikamet etmesi ve yaşı,



- vii. Seçenekler: iş görenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi (Doğan ve Kılıç,2007, 46).

Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalar, devam bağlılığının duygusal bağlılığı arttırdığını; duygusal bağlılığın ise devam bağlılığını azalttığını belirtmişlerdir. Tolay'a (2003) göre, bu iki örgütsel bağlılık boyutunun her zaman birbirini etkilemeyeceği söylenebilir. Çünkü, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, birbirinden büyük ölçüde bağımsız olan iki farklı psikolojik durumu yansıttığı için bireyin örgütüne karşı duygusal bir bağlılık hissetmesi, aynı zamanda da örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olması ve bu iki durumun birbiri üzerinde hiçbir etkisinin bulunmaması da mümkün görünmektedir.

*Normatif bağlılık*, işverene karşı devam eden sadakatin sonucu veya örgütün birey için katlandığı eğitim giderleri gibi çalışanın edindiği faydaların karşılığını verme duygusuna dayalı olarak gelişen bağlılık türüdür (Aslan, 2008, s. 165). Duygusal bağlılık “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içeren bir felsefeyi bünyesinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütle kalmalıyım” şeklinde sloganlaştırılabilir bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 41). Kısacası, normatif bağlılığa sahip iş görenler araçsallık ve menfaat duygusundan uzaktır. İş görenin örgütten ayrılma ya da örgütte kalma durumunu tamamen ahlaki olarak gördüğü bir yaklaşımdır. Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devam bağlılığından farklıdır (Wasti, 2000).

Sonuçta, her bağlılık türü, iş görenin bir şekilde örgüte bağlanmasını sağlamaktadır. Duygusal bağlılığı olan iş görenler, istedikleri için, normatif bağlılığa sahip olan iş görenler zorunlu oldukları için, devam bağlılığı güçlü olan iş görenler ise ihtiyaç duydukları için örgütte kalırlar (Çetin, 2004, s. 91).

Bu çalışmada, Allen ve Meyer'in sınıflandırması kullanılmaktadır.

## **2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişmektedir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışları devam ettirmektedir. Belli bir zaman sonrasında ise bazı nedenlerden dolayı bu davranışlara bağlanmaktadır (Gül ve İnce, 2005, s. 44). Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışları devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Akt. Koç, 2008, s. 36). Bu yaklaşımı, bağlılığın dışı vurumu olarak ele almak mümkündür. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir kavramdır (Bayram, 2006, s. 129). İlgili yazın, davranışsal bağlılığı Becker'in ve Sallancik'in yaklaşımları çerçevesinde ele alır.

### **2.2.2.1.Becker'in Sınıflandırması**

Becker'e (1960) göre, bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla Becker'e göre birey çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gül, 2002, s. 48). Bu yaklaşıma göre birey örgütle bahis ilişkisi içerisine girer. Birey girdiği bu bahis karşılığında örgütte kazançlar elde etmektedir. Ancak bireyin bu elde ettikleri örgüte yatırmış olduğu değerlerin (zaman, enerji, bilgi, yetenek vb.) tutarlı bir şekilde sürdürülmesine bağlı olmaktadır (Güçlü, 2006, s. 13). Buna göre, örgüte bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bahis yaklaşımı, bireyin örgüte yaptığı yatırımlar üzerinde odaklanmaktadır.

Becker'in yan bahis yaklaşımının hangi yaklaşım türü içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık yazınında görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Allen ve Meyer'e (1990) göre, örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan yan bahis yaklaşımının tutumsal bağlılık yaklaşımı içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, Becker'in yan bahis yaklaşımı genel görüşe uygun olarak davranışsal bağlılık yaklaşımları arasında incelenmektedir.

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört başlık altında toplanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 51-52).

- i. Toplumsal Beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılarla sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür (İnce ve Gül, 2005, s. 51).
- ii. Bürokratik Düzenlemeler: Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve haklı olarak emekli aylığından vazgeçmek durumunda kalması gibi bazı bürokratik düzenlemeler nedeniyle yan bahse girebilir.
- iii. Sosyal Etkileşimler: Kişi, örgütteki diğer bireylerle iletişim içerisindeyken, kendisi hakkında bir kanı oluşmasını sağlar ve daha sonra bu kanının bozulmaması için ona uygun davranışlar sergiler.
- iv. Sosyal Roller: Kişi içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içerisinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (İnce ve Gül, 2005, s. 53).

#### **2.2.2.2.Sallancik'in Sınıflandırması**

Sallancik'in sınıflandırması, kişinin tutumları ile davranışları arasındaki uyuma dayanmaktadır. Eğer tutum ve davranışlar uyumsuz ise kişi gerilir ve stres girer. Öte yandan kişinin davranışları ile tutumları uyumluysa, bu bağlılığı getirir ve Sallancik'e göre her davranışa aynı şekilde bağlanılmaz (İnce ve Gül, 2005). Sallancik'e göre bağlılık derecesini belirlemede dört özellik etkilidir. Bunlar; davranışın belirgin ve net olmaması, davranışın geri dönüşümünün olmaması, davranışın başkalarının önünde olması ve davranışın gönüllü olarak yapılması.

- i. Davranışın Belirgin ve Net Olmaması; bireyin davranışları ne kadar net ve belirgin olursa, davranışa olan bağlılığı da o kadar yüksek olacaktır. Birey çalışırken yapılan anlaşma kapsamında ne kadar süre ile ve hangi şartlar altında çalışacağını bilirse kendisini örgüte çok daha bağlı hissedecektir.
- ii. Davranışın Geri Dönüşünün Olmaması; bir işe girmeyi kabul eden birey kolayca iş değiştiremeyeceğine inanır ve seçiminden geri dönemeyeceğini hissederse bu seçimini haklı çıkaracak olumlu tutumlar geliştirerek işine bağlanacaktır.
- iii. Davranışın Başkalarının Önünde Olması; eğer bireyin davranışları, iş arkadaşları, ailesi ve yöneticilerince biliniyorsa bireyin davranışlarıyla ilgili hissedeceği sorumluluk, örgütsel bağlılığının artmasına neden olacaktır.
- iv. Davranışın Gönüllü Olarak Yapılması; her hangi bir dışsal nedene dayanmadan kişide davranış ve onun sonuçları konusunda sorumluluk duygusu yaratır. Bu durum, bireyin davranışını devam ettirme isteğini yaratacaktır.

### **2.2.3. Çoklu bağlılık yaklaşımları**

Reichers (1985), tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu fikrine dayanmaktadır. Reichers, örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerler setine sahip olduğu koalisyonları içerdiğini belirtmektedir (Varoğlu, 1993, s. 9). Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğü için diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000, s. 24-46). Örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları, kişilerin çoklu bağlılıklarının odağını oluşturmaktadır (Cengiz, 2001, s. 43). Çoklu bağlılık yaklaşımda örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara da farklı

bağlılıklar gösterebilmektedirler (Akt. Koç, 2008, s. 39). Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir.

### **2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Benzer Kavramlar**

#### **2.3.1. Mesleğe Bağlılık**

Profesyonel bağlılık olarak da bilinen mesleğe bağlılık, kişinin mesleği ile özdeşleşmesidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılıkta birey, belirli bir dalda yaptığı uzmanlık çalışmaları sonucunda mesleğine bağlanır ve mesleğini yaşamının merkezine koyar. Bu şekilde gerçekleşen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Balay, 2000). Bu düzeylerden ilki, işe yönelik genel tutumdur, “işten ya da meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı” şeklinde ifade edilebilir. Diğer düzey, mesleki planlama düşüncesidir, bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Son düzey, işin görece önemidir ve iş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konmasını içerir (Akt. İllez, 2012).

#### **2.3.2. İşe Bağlılık**

İşe bağlılık, iş ile özdeşleşme olarak tanımlanabilir. İşe bağlılık, kişinin işine yönelik edindiği duygusal bağ ve inancını ifade eder. İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, bu kavram ve bununla ilgili olan özellikleri şu şekilde özetlemektedir; işe bağlılık kişinin, kendi hakkında sahip olduğu imajla işi arasındaki ilişki, işine bağlılık derecesi, algıladığı performans düzeyinin kendisine verdiği değeri etkileme ve psikolojik olarak kendisinin işiyle özdeşleşme derecesidir (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İşe bağlılık, nasıl iş ile özdeşleşme olarak tanımlanabiliyorsa, iş arkadaşlarına bağlılık da kişinin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir. İş arkadaşlarına bağlı olan çalışanlar, bireysel hırslardan uzak kalırlar ve örgüt adına çalışanlarla ortak hedefler doğrultusunda birleşir (Balay, 2000). Wallace (1995) iş arkadaşlarına bağlılığın, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceğini iddia etmektedir.

#### **2.3.4. Sadakat**

Örgütsel bağlılık kavramına benzeyen ve çoğu zaman da örgütsel bağlılık kavramıyla birbirine karıştırılan sadakatin örgütsel açıdan tanımı, bir kişinin, bir örgüte pratikte istekli ve tam bağlılığı şeklinde yapılabilir. Bu kavram, bireyin çıkarından ziyade, örgütün çıkarlarını gözetmeyi içerir. Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılığın ortak noktası, aidiyet duygusu içermesidir. Örgütsel sadakat ve bağlılık arasındaki fark ise, sadakatin, bağlılık duygusuna göre daha güçlü bir duygu olmasıdır. Örgütsel bağlılıkta birey, örgütüne, kendi bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştiği ve çıkarları karşılandığı sürece bağlı kalır. Örgütsel sadakatte ise koşullar ne olursa olsun birey örgütten ayrılmayı düşünmez (Akyay ve Koç, 2010).

#### **2.3.5. İtaat**

İtaat, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Birey genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedir (Çöl, 2004). Bağlılık içsel bir görev duygusundan kaynaklanmaktadır, oysa itaat dış çevre kaynaklıdır (Varoğlu, 1993).

İtaatkârlık, genel olarak bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Ancak, bağlılığı itaatkârlığın kapsamında görmek mümkün değildir. Örneğin, bir mahkûm itaatkâr olabilir fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir (Varoğlu, 1993, s. 29).

#### **2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların verimliliğini arttırabilmek için, örgüte olan bağlılıklarının da aynı oranda arttırılması gerektiği yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu nedenle örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin neler olduğu önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmaları yapan araştırmacılardan biri olan Schwenk (1986), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört grupta toplamıştır; geçmiş iş yaşantıları, kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörler. Mowday, Steers ve Porter (1979) ise çalışanlara daha fazla örgütsel bağlılık sağlayan faktörleri üç ana grupta tasnif etmişlerdir. Bunlar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir. Bu faktörlerin her bir

kategorisi farklı derecelerde olmak üzere örgütsel bağlılığın farklı boyutlarının gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, kişisel ve demografik faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

#### **2.4.1. Kişisel ve Demografik Faktörler**

Çalışan ile örgüt arasındaki bağlılık aynı şartlar altında çalışan iş görenlerde aynı şekilde gerçekleşmemektedir. Bunun en önemli nedeni kuşkusuz kişilerin bireysel özellikleridir.

##### **2.4.1.1. Yaş**

Yaş değişkenini örgütsel bağlılık ile beraber ele alan araştırmacıların ortak noktası, yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu yönündedir ama genç çalışanların mı yoksa yaşlı çalışanların mı örgüte daha fazla bağlı olduğu noktasında görüş ayrılıkları vardır (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Kirel, 1999; Rowden, 2000). Bir kısım araştırmacıya göre çalışanın yaşı arttıkça iş bulma olanaklarının azalması, iş bırakmanın maliyetinin artması gibi nedenlerle örgütsel bağlılığı artmaktadır. Balay'a (2000) göre, yaşlı çalışanların daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri şu şekilde sıralanmıştır;

- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.
- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.

Son saptama, bireyin örgütte geçirdiği süre ile ilgili bulunmaktadır. Birey örgütte geçirdiği zaman içinde yaptığı yatırımlar nedeniyle örgütsel bağlılık

duymaktadır. Bu nedenle, yaş faktörünün davranışsal bağlılık yaklaşımlarıyla ilgili olduğu çıkarılabilir.

Öte yandan diğer bazı araştırmacılara göre ise, genç çalışanlar işlerini daha eğlenceli buldukları için daha istekli çalışmakta ve örgütlerine daha bağlı olmaktadır.

#### **2.4.1.2. Cinsiyet ve Medeni Durum**

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiği noktasında görüş ayrılıkları vardır. Bir diğer görüş ayrılığı ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olmadığı noktasındadır (Eren, 1993; Başıyigit, 2006; Çırpan, 1999). Cinsiyet ile bağlılık arasında ilişki olduğunu düşünen araştırmacıların, kadınların mı yoksa erkeklerin mi daha fazla bağlılık gösterdiği ile ilgili görüşleri ve gerekçeleri şöyledir;

İnce ve Gül (2005), kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri görüşleri şu şekilde gruplandırmıştır;

- Kadınların ailesel rollere verdikleri önemin, işlerindeki rollerinin ikinci planda kalmasına neden olması,
- Kadınların iş gücüne katılmalarının önünde engeller bulunması.

Erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının kadınlardan daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların gerekçeleri ise şöyle sıralanmıştır;

- Kadın çalışanların örgütte, erkeklere nazaran daha istikrarlı olmaları
- Kadın çalışanların, karşılaştıkları engellerin onların motivasyonunu arttırması (İnce ve Gül, 2005, s.62).

Eğitim alanında yapılan bir araştırmada (Topaloğlu, Koç, Yavuz, 2008) araştırma grubundaki öğretmenlerin “örgütsel bağlılığı” ile “cinsiyet dağılımları” arasında ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla cinsiyet faktörü değerlendirilirken mesleğin türü gibi diğer değişkenler de göz önünde bulundurulabilir.



Yapılan çalışmalar, evli olan iş görenlerin, ailelerine karşı yükümlülüklerinin bekarlara nazaran daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır, diğer yandan bekar çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları da söz konusu olabilmektedir (Gündoğan, 2009, s. 25). İnce ve Gül'e göre medeni durum bağlılık geliştirmede kritik bir değişkendir. Evli bireylerin ekonomik sorumluluklar nedeniyle örgütten ayrılmayı daha riskli bulacağı ve bağlılıklarının daha yüksek olacağı varsayılmaktadır ama Balay (2000, s. 59), işgörenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duyduklarını ileri sürmüştür. Çırpan (1999), medeni halin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceğini belirtmektedir. Diğer yandan, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı sorumluluk duygusunu arttırmaktadır. Örgütten elde ettiği kazançla ailesinin geleceğini teminat altına almak isteyen çalışanın devam bağlılığı geliştireceğini söylemek mümkündür (Şimşek, 2002). Medeni durum ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye karşın, medeni durum ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki hakkında herhangi açık bir kuramsal iddia bulunmamaktadır (Güçlü, 2006, s. 42).

#### **2.4.1.3. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi, bireylerin hayata bakış açılarını ve hayattan beklentilerini etkilemektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam ve işten beklentiler de yükselmektedir. Çakır'a (2001) göre, eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşulları talepleri de yükselmektedir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar için iş, sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok statü sahibi olmayı, saygın bir iş sahibi olmayı veya sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlanmasını da ifade etmektedir.

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bunun gerekçesi, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, beklentilerinin, örgütün gerçekleştirebileceğinden daha fazla hale gelmesi gösterilebilir. Ayrıca eğitim düzeyi artan çalışanların, alternatif iş imkanları da artmaktadır ve bu durum örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Başığit (2006) ise, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların mesleki kariyerlerini geliştirmeyi ön planda tuttıkları için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabileceklerini belirtmiştir.

#### **2.4.1.4. Kıdem**

Kıdem, çalışanın örgütte çalıştığı süre olarak tanımlanabilir. Yaş ve kıdem, birbirine paralel değişkenler olmasına rağmen genellikle yaş duygusal bağlılıkla, kıdem ise devam bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005, s. 67). Çırpan'a (1999) göre ise, örgüte bağlılık ile kıdem arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır. Pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı olarak ele alınabilir. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür (Çınar, 1999). Cohen (1993), çalışanların çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettiği kazançların da arttığını öne sürmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan yatırım niteliği taşımaktadır (Akt. İllez, 2012). Yatırımın sonuçlarını kaybetmemek için de örgüte bağlanma artacaktır.

#### **2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer unsur örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri ifade etmekte olup, örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret, örgütsel ödüller, yönetim tarzı ve liderlik, takım çalışması ve denetimdir (Akt. Uslu, 2012).

##### **2.4.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı**

Büyük örgütlerde iletişimin sözlü yerine yazılı olması, yetki ve sorumlulukların kurallarla ortaya konması, kurallardaki ve yaptırımlardaki artış, ast-üst ilişkilerinin kesin çizgilerle çizilmiş olması ve buna bağlı olarak yaratıcılığa fazla izin verilmemesi, kişinin örgüte bağlılığını negatif yönde etkilemektedir (Baykal, 2010). İş görenler, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak iş görenlerin bağlılık düzeylerini arttırabilir. Mathieu ve Zajac (1990), yapmış oldukları meta analiz, örgütsel özelliklerle bağlılık arasında kuramsal olarak var olduğu iddia edilen ilişkileri desteklemediğini bulmuşlardır (Akt. Çırpan, 1999, s. 64).

Örgüt yapısı ise, iş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için yönetsel bir araçtır. Eğer bir örgütte, davranışların standardize edilme düzeyi yüksek ise, burada mekanik örgütsel yapı;

eğer düşükse burada da organik örgütsel yapı söz konusudur. Organik örgüt yapıları, işin daha az formüle edilen yanları ile esneklik ve uyum kabiliyetini öne çıkartan özellikleri ve emir vermekten ziyade, daha çok danışma niteliğini öne çıkartan iletişim özellikleri göstermektedir (Demir ve Okan, 2009). Burns ve Stalker'e (1971) göre değişen koşullara daha uygun olduğu ileri sürülen organik örgütlerin genel özellikleriyle örgütsel bağlılığın bu tür örgütlerde daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

#### **2.4.2.2.Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (İpek, 1999, s. 13). Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Kırım, 1998, s. 58). Örgüt kültürü, bir örgüt içerisindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1998, s. 347).

Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleriyle örgüt hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek, örgütsel bağlılığı etkiler (Gül ve İnce, 2005). Örgüt kültürü, bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmakta ve örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılığın oluşmasına yardım etmektedir. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek direnç göstermeye, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte kısır düşünmeye de yol açabilir (Uslu, 2012, s. 43).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir (Çelebi, 2009, s. 112). Başyigit (2006, s. 61), örgütün herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kalması durumunda örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görüleceğini, örgüte bağlılığı arttırıcı gücün ise örgüt kültürü sayesinde gerçekleşeceğini belirtmektedir.

#### **2.4.2.3.Ücret**

Bireyin hayatını devam ettirebilmesi, kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilmesi örgütten aldığı ücrete büyük oranda bağlıdır. Ayrıca, ücret, çalışanın örgüt içerisindeki yerini ve statüsünü belirlemesi açısından da önemlidir.

Ücret sistemi, işin çekiciliğini arttırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000). Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır.

Özellikle üst düzey çalışanlar için ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür (İnce ve Gül, 2005). Ama unutulmamalıdır ki, kimi durumlarda ücretlere yapılan zamlara rağmen iş görenin işinden hoşnut olamayabileceği durumlar da vardır.

Bu durumda çalışan kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksek olmaktadır ( Eren, 1993, s. 271).

Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algılsa, çalışanların bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005). Pieffer (1995), ücretin birey tarafından algılanan adilliğinin, örgütsel bağlılık açısından ücret miktarından çok daha önemli bir belirleyici olabileceğini ileri süren bazı araştırmalar bulunduğunu belirtmektedir.

#### **2.4.2.4.Örgütsel Ödüller**

Çalışanı ödüllendirme, örgütler için çalışana değer verildiğini ve çalışanın yaptığı işi takdir ettiğini göstermenin bir yoludur. Ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanına teşekkür mesajını iletmesinin iyi bir yoludur (Barutçugil, 2004, s. 450). Ödüller, maddi olabileceği gibi, takdir, teşvik, övgü gibi maddiyat dışı da olabilir. Her iki ödül de örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005).

Cohen'a (1992), göre çalışanın ne derece kolaylıkla ödüle ulaşabildiği de ödüllendirmede önemli bir diğer unsurdur. Bir çalışanın örgütsel ödüllere kolayca ulaşabilmesi durumunda, söz konusu ödüllerin çaba harcanarak kazanılması gereken değil, örgütün doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanacağı belirtilmektedir.

Diğer taraftan düşük statülerden bile olsa bir çalışan, büyük ödüller elde edebilecek ise, çalışanın örgütsel bağlılığı kuvvetlenebilmektedir (Akt. Uslu,2012, 39-40).

#### **2.4.2.5.Yönetim Tarzı ve Liderlik**

Yönetim tarzı, yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Yöneticilerin, hareket ve karar verme serbestisi tanıdığı çalışanların daha olumlu tutumlar ortaya koyduğu ve bağlılığının geliştiği öngörülebilir (İnce ve Gül, 2005).

İnce ve Gül (2005, s. 72), iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin onun bağlılığını da azalttığını, dolayısıyla üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden, bu pozisyonlardaki kişilerin bağlılığının daha yüksek olma ihtimalinin güçlü olduğunu ileri sürmektedir.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Esnek, katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelenmektedir (İnce ve Gül, 2005). Chen'in (2004), Tayvan'da 57 üretim ve hizmet firmasında 749 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır (Akt. Uslu, 2012, s. 38).

#### **2.4.2.6.Takım Çalışması**

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur (Keleş, 2006, s. 68). Takım çalışmaları sayesinde çalışanlar, birbirleriyle dayanışma içinde olan ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktadır (Cengiz, 2001, s. 63).

Takım çalışması, örgütün verimliliğini arttırmak için kullanılan bir yöntem olarak düşünülebilir ve örgütte verimlilik arttıkça örgütsel bağlılık da artacaktır.

Takımın verdiği kararlar ne kadar işbirliği içerisinde alınıyorsa, örgüte bağlılık da o kadar güçlü olmaktadır.

#### **2.4.2.7. Denetim**

Denetim, yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği çalışan sayısına, işin niteliğine, yönetici ile çalışan arasındaki ilişki sıklığına ve yöneticinin, işgörenin yeteneklerine göre değişmektedir. Bundan dolayı denetim alanını kesin sayılarla belirlemek mümkün değildir. (Ülgen, 1990) Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluk almadığı bir ortam oluşturur. Çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir (Varoğlu, 1993, s. 50).

Amirin gözetim ve rehberliğine gereksinimi olmasa bile çalışanın yönlendirilmeye ya da kontrol edilmeye çalışılması, kişinin kendini sorgulamasına, yetersiz olduğunu düşünmesine yol açabilir. Bu nedenle bağlılığın artırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan her işe nezaret etmemeli ve yapılan işleri yalnızca gerektiğinde kontrol etmelidir.

#### **2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Kişisel faktörler ve örgütsel faktörlerin dışında, örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler; yeni iş olanakları, işsizlik oranı, sektörün ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu olarak sıralanabilir. Bu faktörlerin her biri ülkeden ülkeye farklılık gösterecek kavramlardır. Örgüt dışı faktörleri değerlendirirken, ülkelerin veya kültürlerin sektörlere bakış açılarının da belirleyici olacağı göz ardı edilmemelidir.

Örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde, yeni iş bulma olanaklarının azlığının örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği bulunduğu görülmektedir. Yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmayan ve bu nedenle örgütteki konumunu kaybetmemeye gayret eden bir çalışandan daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenir.

Alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005, s. 85). Bu nedenle ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılığının artması beklenebilir.

İşe girmeden önceki ve işe başlamanın ilk günlerindeki örgüte bağlılık eğilimlerinin üç ay sonraki örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Çalışanın işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin belirli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturduğu çalışmalarla ortaya konulmuştur (Ertekin, 1978, s. 89).

## **2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Bağımlı bir değişken olarak ise örgütsel bağlılığın demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık düşük veya yüksek derecelerde olabilir. Keleş'e (2006) göre düşük seviyedeki bağlılık derecesinin faydalı yanları olabileceği gibi, yüksek bağlılık derecesinin de sakıncalı yanları bulunabilir (Akt. Uslu, 2012, s. 45).

Örgütsel bağlılığın pek çok araştırmacının görüş birliğine vardığı sonuçlar arasında, performans, devamsızlık, işe geç kalma, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, ılımlı düzeyde örgütsel bağlılık ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık vardır. Çalışmada, bu sonuçlar üzerinde durulmaktadır.

### **2.5.1. Bağlılık ve Performans**

Performans en geniş anlamıyla belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkanı, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır (Yücel, 2010, s. 23). Örgütsel bağlılık, örgütsel etkinliği ve çalışanın mutluluğunu etkilemekte, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara

oranla daha fazla örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha çok çaba sarf ederek, yüksek performans sergilemektedirler (Poyraz ve Kama, 2008).

Örgütte çalışanların bağlılığı ile performansı arasında bir ilişkinin olduğu ancak bu ilişkinin zayıf bir ilişki olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Ünal, 2011, s. 62). Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Akt. Gündoğan, 2009, s. 61). Diğer yandan literatürde örgütsel bağlılık ile performans arasında daha güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırmalardan bazıları ve ulaştıkları sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Chen vd. (2006), örgütsel bağlılık ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.
- Meyer vd. (2002) yaptıkları meta analiz çalışması sonucunda iş performansının, duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif, devam bağlılığı ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
- Suliman ve Iles'in (2000) yaptıkları çalışma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın bileşenleri ile performans arasında pozitif ilişki vardır. Ancak ilişkinin gücü bağlılık bileşenine göre değişmektedir. Sırasıyla duygusal, devam ve normatif bağlılık ile performans arasında daha güçlü ilişkili vardır (Akt. Uslu, 2012, s. 46).

### **2.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık**

Örgütsel bağlılığın sonuçları veya iş davranışları üzerindeki etkileri konusunda en fazla araştırma yapılmış olan konulardan birisi devamsızlıktır. Örgütsel bağlılığın işe devamsızlık üzerinde doğrudan etkisi olduğunu söylemek yerine işe devamsızlığı etkileyen bir faktör olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan araştırmalarda birbirinden farklı ilişkiler bulunmuştur. Bağlılık ile işe devam arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir (İnce ve Gül, 2005, s. 95-96). İşe bağlılık ile devamsızlık durumu arasında ilişki arayan araştırmaların sonuçları çelişkili çıksa da pek çok araştırmacı



orta yaş grubundaki kimselerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlılara nazaran daha az olduğu konusunda hemfikirdirler (Eren 1998, s. 202). Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan bazıları ve ulaştıkları sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Meyer vd. (2002), sadece duygusal bağlılığın devamsızlıkla negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.
- Savery'in (1998), yaptığı araştırmaya göre; bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bağlılığı düşük olanlara göre daha az devamsızlık yapmaktadır. Ancak araştırma sonuçlarına göre işe bağlılık bireyin devamsızlığını örgütsel bağlılıktan daha güçlü etkilemektedir. İşlerine bağlılıkları yüksek olan çalışanların, örgütte kalmaya daha yatkın olacakları ve devamsızlık seviyelerinin daha düşük olacağı varsayımından hareketle yetmiş ay süresince bağlılık ve devamsızlıklarını izledikleri çalışanlardan bağlılıkları yüksek olanların çok düşük devamsızlık oranına sahip oldukları sonucuna varmıştır (Akt. Uslu, 2012, s. 47-48).

### **2.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma arasında önemli derecede olumsuz bir ilişki vardır. İşgörenlerin örgüte karşı olan olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu davranışlar arasında yer almaktadır (Çırpan, 1999, s. 67). Angle ve Perry, bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül, 2005, s. 96). Yağcı (2003, s. 39) bağlılık ile işe geç kalma arasında ters yönlü ilişkinin Angle ve Perry'nin tespitlerinin aksine zayıf olduğunu, işe geç kalma davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir.

### **2.5.4. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

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

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Doğan, Kılıç, 2007, s. 54). Diğer yandan, düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta iş gören, kendini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, iş görenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Randall'a (1987) göre, iş gören, bu durumda alternatif iş olanaklarını araştıracağı için bu durum insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Akt. Doğan ve Kılıç, 2007).

### **2.5.5. İlmli Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

İlmli düzeyde örgütsel bağlılık, birey deneyiminin güçlü fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı düzeyidir. Bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık türüdür. Randall'a (1987) göre, sınırlı sadakatin yaşandığı bağlılık düzeyindeki işgörenler, örgütün kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve birey olarak kimliklerini korumak için çaba sarf etmektedirler (Akt. Çelebi, 2009).

Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşar. Bu durum kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir (Bayram, 2006, s. 136).

### **2.5.6. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın da hem olumlu hem de olumsuz sonuçları mevcuttur. Yüksek örgütsel bağlılığın bireysel olarak çalışanın işbaşında daha fazla çaba sarf etmesi, devamsızlığı azaltması, işgücü devri ve işe geç kalma gibi sonuçları etkilediği tespit edilmiştir (Gül, 2003). Diğer yandan Randall'a (1987) göre, yüksek örgütsel bağlılık düzeyi bazen, iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Akt. Doğan ve Kılıç, 2007, s. 55).

### 3.PERSONEL GÜÇLENDİRME

#### 3.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı

Personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme sürecidir (Vogt ve Murel, 1990, s. 8). Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 1998, s. 321).

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

Güçlendirme kavramı, yazarlar tarafından gücün paylaşılması ile aynı anlamda kullanılmaktadır, yetkilendirmek, güç vermek şeklinde ifade edilmektedir. Ama işgörenlere güç vermek ya da bunu devretmek, tek başına önemli değildir; önemli olan işgörenlerin kendileri ile paylaşılan gücü ve çalışma koşullarını nasıl gördükleri ve ne hissettikleri ya da bunu isteyip istemedikleridir. Bu durum güçlendirmenin psikolojik boyutu ile ilgilidir. Psikolojik güçlendirme, yönetsel uygulamalardan farklılaşarak çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarını ve yaşadıkları tecrübeleri vurgulamaktadır (Arslantaş, 2008, s.1). Güçlendirme, güçlendirilen bireyin dışında olan bir eylemdir. Çalışan bu eylem sonucunda güçlenmiş ya da güçlendirilmiş olur.

Yapısal güçlendirme, çalışanı güçlendirmek için uygulanacak yönetim metodlarına işaret ederken psikolojik güçlendirme bireyin bizzat kendisinin yaşadığı psikolojik bir fenomendir dolayısıyla bu durum güçlendirme değil; güçlendirme ile ilgili bir sonuçtur (Bozkurt, 2011, s. 126-127). Güçlendirme, güç kavramı ile benzer bir şekilde ele alınarak, gücün üst düzeyden, daha fazla alt düzeye doğru tekrar dağıtılması anlamında kullanılmıştır (Greasley, Bryman, Dainty, Price, Soetanto & King 2005, s. 354-355). Güçlendirme, gücün aktarılması olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988, s. 472). Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gereken yönetsel uygulamaların gerçekleştirilmesi ve bunların iş görenlerce kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması şarttır (Çöl, 2004, s. 10-11). Güçlendirmeden bahsederken, güç paylaşımı anahtar sözcüklerden biridir. Koçel'e (2001) göre, güçlendirme üst kademelerden alt kademelere güç aktarımı veya güç paylaşımı ile ilgili bir olgudur. Gücü aktaracak olanlar da "aktaracak gücü olanlardır!". İş görene daha fazla seçim hakkı vererek mevki gücü, eğitim ve geliştirme vasıtasıyla uzmanlık gücü, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma imkanı vererek kaynak gücü ve nihayet bireyin kendine olan güvenini ve motivasyonunu arttırmak suretiyle de kişilik gücü arttırılarak güçlendirme gerçekleşmiş olmaktadır (Bozkurt, 2001, s. 119-120).

Güç kavramı yazında şu şekilde sınıflanmaktadır;

*Biçimsel Güç* (Yasal Güç - Pozisyon Gücü): French ve Raven'in (1959) tanımıyla, yasal olarak sahip olunan haklardan kaynaklanmaktadır. Bu gücü kabul ederken kişiler zorunluluk hissetmektedir.

*Ödüllendirme Gücü*: Yöneticilerin astları ödüllendirmede sahip oldukları güçtür. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, övme gibi ödüllerin hepsi birer güç kaynağıdır. Kişi bunları sağlayabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahiptir (Koçel, 1998).

*Korkutma Gücü* (Zorlayıcı Güç): Korkudan kaynaklanmaktadır. Gücün bu şekli, kişiler üzerinde negatif bir anlam ifade eder (Luthans, 1992). Yönetici, çalışanın işine son verebilir, çalışanı daha alt düzeyde göreve alabilir veya çalışanın ücretlerini kısacak şekilde cezalandırabilir.

*Uzmanlık Gücü:* Uzmanlık gücünün kaynağı, kişinin sahip olduğu bilgi ve tecrübelerle ilgilidir. Uzmanlık gücüne sahip olan yönetici astlarını kolaylıkla etkiler.

*Beğeniye Dayanan Güç (Karizmatik Güç):* Bu güç, kişinin grup üyelerinin gözünde hayranlık uyandırıcı, çekicilik, sempatiklik gibi kişisel niteliklere ya da karizmaya sahip olmasından kaynaklanır (Doğan, M., 1996, s. 253).

Tüm bu görüşlerin özeti olarak, personel güçlendirme için; örgütsel ve bireysel olarak başarıya ulaşmak, bireyi ve örgütü daha güçlü kılmak amacıyla, hiyerarşik tarzdaki uygulamaların esnetilip, örgüt bireylerinin işlerini kendi işleri gibi algılamasını sağlayabilecek motivasyon ile, iş tatmini, bağlılık ve verimliliğin olduğu örgüt yapısının oluşturulmasını sağlamaktır diyebiliriz.

### **3.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

Güçlendirme kavramının ilk izlerine, bilimsel yönetim paradigmasını takip eden 30'lu yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarının çalışana bakış açısında rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda sosyal sistemin, fiziksel faktörlerden daha etkili ve önemli olduğu ortaya konmuştur. İlerleyen dönemlerde çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi, çalışanların katılımı ve toplam kalite yönetimi konularının önem kazandığı görülmeye başlamıştır. Organizasyon yapısındaki değişimler ile birlikte proje temelli takımların bilgi odaklı organizasyonlara doğru değişimi güçlendirmenin bugünkü anlamını oluşturmada oldukça önemli olmuştur.

İlgili yazında çok büyük bir geçmişe sahip olmayan bu kavram ilk olarak çalışan güçlendirilmesi olarak Kanter (1977) tarafından yönetim literatürüne kazandırılmıştır ve “güçlendirme” kavramı örgütsel davranış literatüründe en çok ilgi çeken yönetim kavramlarından biri olmuştur ( Conger ve Kanungo, 1998, s. 471, Johnson ve Thurston, 1997, s. 64).

İş ortamında güçlendirme (empowerment) çalışanlara daha önceden yapmadıkları bir şeyi yapabilmeleri için onlara güç ya da yetki verme anlamını içermektedir (Donovan, 1994, s. 12).

Personel güçlendirme kavramına ilişkin yöneticilerin farklı görüşleri vardır. Üst düzey yöneticilerin birçoğundaki ortak görüş; personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğudur. Diğer görüşte ise, yöneticilerin personel güçlendirmeye

bakışları, risk alma, gelişme ve değişim açısındandır. Personel güçlendirmenin anlamı, güvenilen çalışanlar ve onların eksiklerinin olduğunu kabul etmektir. Onlar güçlendirilmiş çalışanların doğal olarak hatalarının olabileceğini varsaymakta, ama bu hataların cezalandırılmaması gerektiğine inanmaktadırlar. Çalışanlar girişimcidir ve riski göze alabilirler. Aslında anlatılmak istenen çalışanların işletmenin sahibi gibi hareket edebilmesidir. Kısaca; yöneticiler personel güçlendirmeyi risk alma ve kişisel gelişme fırsatı olarak da görmektedirler (Doğan, 2003, s. 10).

### **3.3. Personel Güçlendirme İle İlgili Sınıflandırmalar**

Güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı çalışmalarda güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gerekli olan yönetsel koşullar ve uygulamalar üzerine odaklandığı (yapısal güçlendirme) (Honald, 1997; Wilkonsan, 1998, Erstad, 1997) bazı çalışmalarda ise güçlendirme için yapılması gerekli olan faaliyetlerden çok bu faaliyetlerin nasıl algılandığı (psikolojik güçlendirme) üzerinde durulduğu görülmektedir. Güçlendirme kavramı, yapısal ve psikolojik olarak iki boyutta incelenmektedir. Bu iki boyutun yanı sıra yazında daha seyrek rastlanan davranışsal ve sosyal güçlendirme boyutları da mevcuttur. Bu çalışmada yapısal ve psikolojik güçlendirme kavramları araştırılmaktadır.

Konu sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturulmaya çalışılmakta ve bu şartların çalışanlarca nasıl algılandığı gözden kaçırılmaktadır. Oysa güçlendirme, aynı zamanda sağlanan bu şartların ne şekilde algılandığı ve çalışanların kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Özetle bu iki boyut birbirinden ayrı düşünülmemelidir çünkü benzer şartlar altında çalışanların algılarının birbirinden çok farklı olabileceği unutulmamalıdır.

#### **3.3.1. Yapısal Güçlendirme**

Güçlendirme ilk olarak yöneticinin çalışana yaptığı bir şey olarak tanındı ve kabul gördü. Mesela astlarına özgürlük tanıyan, onlarla bilgi paylaşan, onlara güven ve saygı duyan, onlara karar alma yetkisi veren bir yöneticinin, böyle davranmakla astlarını güçlendirdiği ve güçlendirilen astların da bunun karşılığında daha etkin çalışacağı öne sürüldü (Ton, 2008, s.4).

1993'ten itibaren çok sayıda bilimsel çalışmada “kuramsal çerçeve” olarak kullanılan Kanter'in “Yapısal Güçlendirme Teorisi”nin kilit kavramları, Lashinger ve arkadaşları tarafından farklı hemşire örneklemelerinde gerçekleştirilen altmıştan fazla çalışmada incelenmiş ve bu alanda geniş bir literatür oluşmuştur (Tolay, Sürgevil, Topoyan 2012, s. 450). Yapısal yaklaşımda gücün, göreceli olarak güçlü olandan daha az güçlü olana aktarılmasını sağlayan güç sahiplerinin eylemlerine odaklanmaktadır; güçlendirilen kişinin psikolojik durumu ele alınmamaktadır (Menon, 2001, s. 156).

Kanter'e göre (1993) örgütler, çalışanları güçlendirmek için fırsat yapısı ve güç yapısı olmak üzere iki temel güçlendirme yapısına sahip olmalıdır (O'Brien, 2010, s. 14; Vacharakiat, 2008, s. 19). Fırsat yapısı, bireylere örgüt içinde ilerleme ve bilgi-becerilerini geliştirme olanağı sağlayan iş koşulları ile ilgilidir (Laschinger vd. 2010, s. 5). Güç yapısı ise çalışanların kaynakları harekete geçirmelerine olanak sağlayan örgütsel özellikler olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikler iş yapmak için gerekli bilgiye, desteğe ve kaynağa ulaşmayı kapsar (Laschinger vd., 2010, s. 5, O'Brien, 2010, s. 14-15). Kanter'e (1997) göre bir pozisyonun kişiye güç sağlaması için resmi ve gayri resmi bazı niteliklere sahip olması gerekir. Resmi niteliklerin arasında, pozisyonun örgütteki başkaları için ne kadar görünür olduğu, görevin yerine getirilmesinde çalışana ne kadar esneklik tanındığı ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme için ne kadar merkezi bir öneme sahip olduğu sayılabilir. Gayri resmi özelliklerin arasında ise üstler, astlar ve akranlarla kurulan ittifakların sayısı ve çeşitliliği yer alır. Bu resmi ve gayri resmi niteliklere sahip mevkilerde çalışan kişiler, daha çok bilgiye, desteğe, kaynağa ve gelişme fırsatına sahip olurlar. Bunun sonucu olarak, örgüte daha bağlı, özerkliği ve öz-yeterliği daha yüksek çalışanlar olarak görevlerini devam ettirirler (Ton, 2011, s. 6).

Güçlendirmeyi üst yönetimin üzerine düşen görev ve sorumluluklar ile yönetimin yerine getirmesi gereken faaliyetler açısından inceleyen çalışmalara göre güçlendirme; güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademe çalışanların sahip olacağı etkide önemli artışlar sağlayan bir vizyondur (Appelbaum, Hebert, Leroux, 1999, s. 235-239).

### **3.3.2. Psikolojik Güçlen(dir)me**

Güç verilmesinin, bireyin kendini güçlü hissetmesine her zaman neden olmayacağı tezinden yola çıkılarak, bazı araştırmacılar güçlendirmeyi psikolojik boyutta ele almışlardır.

Conger ve Kanungo (1998) psikoloji bilimindeki güçlendirmenin yönetim bilimine naklini gerçekleştiren ilk araştırmacılarıdır. Daha önceleri Bandura, her bireyin hür iradeye, çevresel taleplerle başa çıkabilmek ve çevresel talepleri kontrol edebilme gücüne sahip olabilmek için içsel ihtiyaç duyduğunu varsaymıştır.

Conger ve Kanungo; güçlendirmenin davranışsal ve psikolojik anlamı arasındaki farklılığa dikkat çekmişlerdir. Buna göre davranışsal boyut, güçlendirme öncesi ve sonrası yönetici ve çalışan arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Psikolojik boyut ise çalışanların motive olmalarını sağlamak için insiyatifin çalışanlara geçirilmesini sağlayan bir süreci ifade eder (Conger, Kanungo, 1998, s. 471-482).

Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirme için çok daha bütüncül bir teorik çerçeveyi geliştirmiş ve psikolojik güçlendirme algısının dört boyutunu; anlam, yetkinlik, seçim, etki olmak üzere tanımlamıştır. Dolayısıyla, yöneticinin güçlendirici davranışları ile çalışanların algılarını birbirinden ayırmıştır ve güçlendirmeyi içsel görev motivasyonu olarak tanımlamışlardır.

Sprietzer (1995) daha sonra, Thomas ve Velthouse (1990) tarafından tanımlanan psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu, anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlamış ve bu boyutlara ilişkin bir ölçme aracı geliştirmiştir (Akt. Sürgelen, Tolay, Topoyan, 2013).

Bu boyutların her biri diğerinin öncülü veya sonucu değil, psikolojik güçlendirmenin farklı boyutlarıdır.

#### **3.3.2.1. Anlam (Meaning)**

Bir iş rolünün gerekleri ile kişinin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uygunluktur (Hackman ve Oldham, 1980, s.89). Görevini anlamlı olarak algılayan çalışan aynı zamanda görevini değerli ve önemli olarak görmektedir. Ayrıca çalışan önemli bir şey için çaba gösterdiğini hissediyorsa kendini içsel olarak ödüllendirmekte ve motive olmaktadır (Thomas, Velthouse, s. 666-681). Özetle,



anlam boyutunun düşük olması kişinin olaylara karşı ilgisini azalır ve kişi duyarsızlaştır, bu boyutun yüksek olması kişinin işine bağlılığını arttıracaktır. (İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için anlamlıdır.)

### **3.3.2.2. Yetkinlik (Competence)**

Yetkinlik kavramı literatürde karşımıza bazen de yeterlilik olarak çıkmaktadır. Yeterlilik kavramının isimlendirilmesinde “Öz-etki” ve “Personel uzmanlığı” terimleri kullanılmıştır (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 672). Yeterlilik kavramı, faaliyetleri yerine getirmek için gerekli yetenek ile kişinin kendi kapasitesine inancını göstermektedir (Spreitzer, 1995, s. 1443). (İşimle ilgili faaliyetleri gerçekleştirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.)

Yetkinlik bireyin işini en iyi şekilde yapabileceğine ve kendi yeteneklerine olan inancıdır (Çöl,2004). Biraz daha açık ifadeyle bireyin yaptığı işi ustaca ve en iyi şekilde yapabilecek yeteneğe sahip olduğuna inancıdır (Lee ve Koh, 2001, s. 686). İş görenler sahip oldukları yetkinliklerinden ne kadar emin iseler, o kadar yeteneklerini kullanacakları faaliyetlere girmeye istekli olacaklardır (Emet, Gümüştekin, 2003, s. 11).

### **3.3.2.3. Otonomi (Seçim) (Self-determination)**

Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığa vurgu yaparken, otonomi (seçim) bireyin bir faaliyeti başlatma, sürdürme, devamlılığını sağlama ve gereken hallerde inisiyatif kullanabilme serbestisine sahip olmasıdır (Çöl,2004). İnisiyatif alma veya birisinin faaliyetlerinin düzenlenmesi ile ilgili tercih duygusunu yansıtır yani çalışanın görevindeki davranışlarında ve yeni girişimlerinde özerk olmasını ifade eder (Deci, Connell ve Ryan, 1989, s. 583). Örnek vermek gerekirse iş metodları ve iş süreçleri hakkında çalışanın karar vermesi gösterilebilir (Spreitzer, 1995, s. 1443; Bolat, 2003, s. 204). (İşimi özgürce yapabilmem için önemli fırsatlar verilmiştir.)

### **3.3.2.4. Etki (İmpact)**

Etki, görev amacının başarılmasında kişinin davranışının bir farklılık yaratmadaki derecesini belirtmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 672). Etki, kişinin işinde stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme düzeyidir (Spreitzer, 1995, s. 1443-1444). Başka bir deyişle etki boyutu; çalışanların işyerlerinde iz bırakabilme ve örgütün onların fikirlerini ciddiye alma düzeyini

gösterir (Tolay, Sürgevil, Topoyan 2012, s. 452). (Departmanımdaki gelişen olaylar üzerinde önemli ölçüde söz sahibiyim.)

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, özerklik bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusuyla ilgiliyken, etki boyutu bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret ettiğiidir.

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

Personel güçlendirme tanımlarının ve personel güçlendirme süreçlerinin incelenmesi sonucunda personel güçlendirmenin, pek çok kavram ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bölümde; iş zenginleştirme, yetki devri, katılım ve motivasyon kavramları incelenmektedir.

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

İş zenginleştirme (Job Enrichment), iş dizaynını oluşturan dört yaklaşımdan biridir. İş zenginleştirme, ilk olarak Frederick Herzberg tarafından ortaya atılmıştır, daha sonra Richard Hackman ve Greg Oldham (1980) tarafından geliştirilen “İş Özellikleri Modeli” birçok araştırmacı tarafından ilgi görmüştür. İş zenginleştirilmesi çalışanın iş sorumluluğunu dikey boyutta arttırarak fayda sağlamaktadır. Zenginleştirme böylece çalışanlara işlerini planlama ve koordine etmede daha fazla sorumluluk vermektedir. İş zenginleştirmenin amacı çalışanların motivasyonunu arttırmaktır. İş zenginleştirme, iş görenin sorumluluklarının artmasını, ek yetkiler elde edebilmek için farklı pozisyonlara geçmesini ya da mevcut pozisyonda farklı görev ve yetkiler almasını sağlamaktadır (Çöl, 2004). Böylelikle çalışanlar işlerini anlamlı bulmakta, çalışanların işleriyle ilgili sorumluluk duyguları gelişmektedir ve çalışanlar yüksek motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini sağlamaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından “anlam” ile iş zenginleştirme boyutlarından olan “iş anlamlı hissetme” arasında benzerlik olduğu açıkça görülmektedir, bunun yanında otonomi her iki modelde de mevcuttur son olarak da yetkinlik ile bilgi ve yetenek arasında da benzerlik olduğu söylenebilir (Lee ve Koh, 2001, s. 689). Bu benzerliklere rağmen aralarında bazı farklar da bulunmaktadır. Personel güçlendirmede iş görenin kendi işini ve çalışma şartlarını değiştirmeye ve şekillendirmeye fırsatı varken, iş zenginleştirmede iş gören belirli ölçüde planlama

ve karar verme yetkisine sahip olsa da, işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirme şansı yoktur (Işın, 2009). Bunlara ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa bile, iş görenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri olasıdır (Spreitzer,1996, s. 484-485; Lee ve Koh, 2001, s. 690). Diğer bir fark ise, iş zenginleştirmede hiyerarşik ilişki dikkate alınmaz ama güçlendirmede yönetimin tutum ve davranışları etkilidir.

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

Yetki, “sözünü geçirme gücü” olarak başka bireylerin davranışlarını etkileme yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Yetki, yöneticinin belirli amaçlara ulaşmak adına gerekli gördüğü şeyleri başkalarından isteme hakkıdır (Ertürk, 1998, s. 104). Yetki devrinde ise yöneticinin seçim hakkını, gücünü kendisi kullanmayıp, kendisi adına kullanması için astına devretmesi söz konusudur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yöneticinin haklarından feragat ettiğinin anlaşılması gerektiğidir. Yöneticinin sorumluluğu halen devam etmektedir.

Personel güçlendirmenin, çalışanın gücünün arttırmaya yönelik bir çaba olduğunu biliyoruz, bu bağlam da personel güçlendirme ve yetki devri arasında ilişki olduğu söylenebilir. Fakat personel güçlendirme yetki devrini de kapsayan ve yetki devrinden daha geniş bir kavramdır (Bolat, 2003, s. 207).

Bu iki kavram ne kadar paralel gibi görünse de aralarında bazı farklılıklar da mevcuttur. Örneğin; personel güçlendirmede yetki devrinde olduğu gibi verilen yetkinin geri verilmesi ya da geri alınması söz konusu değildir (Pektaş, 2002, s. 12). Ayrıca, yetki devrinde üst daha iyi sonuç alabilmek için asta yetkilerinin bir kısmını geçici olarak devrederken, personel güçlendirmede işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisinin artırılması, fırsatları sezebilmesi, gereken kararları verebilmesi daha öz bir ifadeyle “iş yapanı işin sahibi haline getirme” amaçlanmaktadır (Koçel, 1998, s. 415).

Özetlemek gerekirse; yetki devri çalışanın algısıyla yani psikolojik güçlendirme ile ilgilenmez sadece güçlendirmenin yapısal boyutu ile ilgilidir de denilebilir.

### **3.4.3. Katılım ve Personel Güçlendirme**

Demokrasinin belirleyici unsurlarından biri katılımdır ama katılım, yalnız siyasal sistemle ilgili değildir. Bir şirkette çalışanların yönetsel kararların oluşumuna katılmaları, bir sendika ve dernekte görev alma, herhangi bir siyasal, sosyo-ekonomik ve kültürel olayın protestosu, değişik ideolojiler ve onların toplumsal yansımalarına karşı takınılan tutumlar, yerel ve genel düzeyde siyasal kararları etkileme gibi birçok konu katılım kavramı içerisindedir (Çukurçayır, 2002, s. 26). Yönetime katılma, çeşitli şekillerde tanımlanabilecek bir kavramdır. Yapısal olarak yönetime katılma, bireylerin karar verme hiyerarşisi içinde bir yere sahip olmasıdır (Denhart, 1972, s. 93).

Katılım veya yönetime katılma; karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara verilmesi şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2000, s. 381). Karara katılma ve güç verme kavramlarının birbirinden farklı olduğunu hatırlamakta yarar vardır. Katılım tam güç ve sorumluluk anlamına gelmemektedir (Lee ve Koh, 2001, s. 692).

Personel güçlendirme ve katılım birlikte var olan iki kavramdır. Tam katılım için personel güçlendirme oldukça önemlidir ama bu iki kavram arasında yine de bir fark vardır; katılım da nihai kararı verecek olan yönetici kademesindekilerken, personel güçlendirmede bu karar bizzat iş gören tarafından alınmaktadır (Pektaş, 2002, s. 16; Wilkinson, 1998, s. 47).

### **3.4.4. Motivasyon ve Personel Güçlendirme**

Çalışanların davranışlarında ve performanslarında önemli rol oynayan kavramlardan biri de motivasyondur. Motivasyon (güdüleme), Latince “motive”den gelmektedir. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen ihtiyaç ve korkularıdır. Bir başka deyişle bireyi belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkidir (Fındıkçı, 2009, s. 371). Motivasyon; “bir veya birçok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.” (Eren, 2000, s. 383). Motivasyon ya da güdüleme üç aşamalı bir oluşumdur, insanı belli bir hedefe iten uyarıcının varlığı, bu hedefe ulaşmak için ortaya konan davranışlar ve hedefe ulaşma (Şimşek, 2003, s. 121).

Tüm bu tanımlar çerçevesinde, motive olan çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedecekleri çıkarımı yapılabilir. Personel güçlendirme, motive edici bir araçtır.

### **3.5. Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları**

Bir işletme içerisinde personel güçlendirme anlayışının benimsenebilmesi için örgüt kültüründe bazı temel unsurların varlığı önemli rol oynamaktadır. Bu unsurlar; katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, ortak hedeflere yöneltme, çalışanlara güven aşılama, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, takım çalışması, çalışma ortamında esneklik, ortak hedeflere yönelme, çalışanları toplum önünde övme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme ve performansla ilgili geribildirim yapmadır.

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

Güçlendirme kavramıyla çok yakından ilişkisi olan kavramlardan birisi katılımlı yönetimdir. Katılımlı yönetimin doğuşu Dr. Alfred J. Marrow'un 1947 yılında bir konfeksiyon üretim örgütünde yapmış olduğu çalışmalara dayanır. Marrow ve yardımcıları, çalışanlara karar verme yetkisi verildiğinde, üretkenliğin %14 arttığını görmüşlerdir (Uluçay, 2004, s. 19).

Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile çalışanların örgüt içinde yaptıkları işleri sahiplenmeleri sağlandığı gibi, "nasıl daha iyiye ulaşabilirim?" düşüncesiyle hareket etmeleri olanaklı hale getirilmektedir ve çalışanlarının üretkenliği artmaktadır. Güçlendirilmiş bir işletmede, çalışanlar görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedir (Doğan, 2003, s. 6). Güçlendirme uygulamaları büyük ölçüde karar verme ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Aynı şekilde otokratik veya demokratik karar verme; kişisel kararlar veya grup kararları; işi fiilen yapanı karar verici haline getirme çabaları kültürle çok yakından ilgilidir (Koçel, 1998, s. 64).

#### **3.5.2. Sorumluluk**

İşgörenin güçlendirilmesi için çalışanın yetki ile birlikte sorumluluk da alması gerekmektedir. Coleman'a (1996) göre çalışanların sorumluluk sahibi olması, ortak bir vizyon ve misyon yaratmada, katılımın cesaretlendirilmesi ve bilginin paylaşımı

yoluyla teşvik edilebilir (Akt. Koç, 2008, s. 10). Sorumluluk ile kastedilen işgörenin aldığı kararların olumsuz çıktılar nedeniyle cezalandırılması değil, işleriyle ilgili tüm aşamalardaki karar, uygulama ve sonuçlar bakımından sorumluluk duygusuna sahip olmasıdır (Pektaş, 2002).

Çalışanlar kendilerine verilmiş yetkileri en iyi şekilde kullanmak için sorumluluk almak ister ama Brower'e (1995) göre bu yeterli bir neden değildir; O'na göre, güçlendirilen takımlar ya da bireyler tüm organizasyonun hayatta kalması için gerekli olan, müşterilere yönelik hizmet süreçlerini yönetebilme imkânı sunulduğu için de sorumluluk almak ister.

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

Bilgi paylaşımı ile işgörenler, örgütün vizyon, misyon ve amaçlarından haberdar olacaklardır.

Spreitzer'e (1995) göre, bilgi, iş akışı, verimlilik, dışsal çevre, rekabet ve firma stratejileri hakkında verileri içermektedir. Bilgiye erişim, bireylere organizasyon uygulamaları içinde rollerini anlamalarını ve büyük resmi görmelerini sağlamaktadır (Akt. Koç, 2008, s. 10).

Bilgi paylaşımı işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttıracak gibi onların örgütlerine ve örgüt yönetimine olan güvenlerini de olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlerde bilgi paylaşımını destekleyen bir iletişim yapısının tasarlanması ve uygulanması, güçlendirme çalışmalarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Bolat, 2003, s. 87).

Bilgi paylaşıldıkça işgörenler, bir takım olduklarına inanır ve örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda hareket ederler. Çalışanın kendini örgüt içinde anlamlı görmesi ve süreç içindeki rolünün farkına varması özgüvenini yükseltecektir. Bu da ancak bilgi paylaşımı ile mümkün olabilir. Örgütte bilgiye kolay erişebilme ve paylaşma hem örgütsel bağlılığı hem de çalışanların güçlendirilmesine olumlu katkı sağlayacaktır (Erdoğan, 1997, s. 56).

### **3.5.4. Yenilik**

Yönetim açısından yenilik, yeni yöntem ve tekniklerin araştırılması, bulunması, ticarileşmesi, örgütlenmesi ve uygulanması ile ilgilidir (Budak, 1998,

s.19). Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Erdoğan, 1997).

Personel güçlendirme anlayışı, yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir, çünkü işgörenler işlerini yaparken yeni fikirler üretme ve karar verme yetkisine sahiptir (Özgen ve Türk, 1997, s. 80). Damanpour'a (1991) göre, örgütsel yenilik ile karar alma yetkisinin üst yönetimin elinde bulundurmasını ifade eden merkezileşme arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Merkezileşmenin tersi bir yapı gösteren personel güçlendirilmesi, yeniliğin oluşmasını destekler nitelikler göstermektedir (Akt. Koç, 2008, s. 11).

### **3.5.5. Ortak Hedeflere Yönelme ve Yönelme**

Ortak hedeflerle ifade edilmek istenen örgüt içinde işgörenleri belirtilen amaçlara doğru hareketlendirmeyi sağlayacak olan misyon, vizyon, değerler ve hedeflerdir. Ortak hedef yoksa güçlendirme de yoktur (Murat, 2001, s. 120).

Personel güçlendirmede çalışanlar ortak hedeflere yöneltilir. Güçlendirilen takımlar; takım içerisinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta hedeflere yöneltilmektedir (Doğan, 2003).

İşgörenlerin bir amaç etrafında toplanıp, örgütün ortak hedeflerine yönlendirilerek bir bütün oluşturması takımdaki tüm işgörenleri güçlendirecektir. Takımları, örgütün vizyon, misyon ve değerleriyle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek, işletmede kaos yaratmaktadır (Doğan, 2003).

### **3.5.6. Çalışanlara Güven Aşılama**

Karşılıklı güven, güçlendirmede önemli olan öğelerden biridir. Robbins'e (2002) göre güvenin algılanmasında, iletişim ortamı ve bilgilerin paylaşılması önemli bir yere sahiptir (Koç, 2008, s. 12). Güçlendirme uygulamalarında çalışanın katılımını sağlamak için üstler arasında karşılıklı güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Karşılıklı güven sayesinde, işbirliği ve ortak amaçlara uygun hareket ederek çalışanların performansı da artacaktır.

### **3.5.7. Eğitim ve Geliştirme**

Eğer yetki ve sorumluluğun verildiği çalışan, onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu yaymak olumsuz sonuçlar

doğuracaktır. Eğitim işgörenin güçlendirilmesi için gereken bir faktör olup, örgütün amaçlarına ulaşması için de kaçınılmaz bir öneme sahiptir.

Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanlara kendilerini geliştirme imkânı sağlayacak eğitim imkânları verilmeli ve ortam yaratılmalıdır. Kişinin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması, işin sonuçlandırılması ve çalışanın kendine olan güveninin artması yönünden önemlidir (Koçel, 1998, s. 327).

Yapılan çalışmalarda, işle ilgili etkili eğitimin, işgücü devir oranını azalttığı, yetenek, ustalık ve yeterliliği çoğalttığı, verimlilik artışı ve bireysel güçlenme sağladığı görülmüştür ( Akt. Koç, 2008).

Eğitim işi işletmede sadece eğitim ve geliştirme bölümünün sorumluluğunda görülmemelidir. Çalışanların birbirlerinden öğrenebileceği imkânlar da sağlanmalıdır. Eğitimin dışarıda uygulanabildiği gibi iş süreçleri içerisinde de uygulanabileceği göz ardı edilmemelidir. Eğitim plan ve programları hazırlanırken, organizasyonun her kademesi göz önünde bulundurulmalıdır çünkü her çalışan ne kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olursa, işletmeye katacağı değerde o kadar fazla olacaktır.

Eğitim ve geliştirme, örgüt kültürü ve değerlerini kuvvetlendirip yeniden şekillendirebilecek ve değişim ihtiyacının anlaşılmasına yardımcı olabilecektir. Eğitim yoluyla çalışanlara gerçek problemlerini çözmede gerekli kaynaklara nasıl ulaşabilecekleri ve uğraşmaya değer görevler verilmesi sağlanacaktır (Doğan, 2003, s. 32).

### **3.5.8. Açık Bir İletişim Ortamı**

Çalışanların bilgiye ulaşabilmeleri kadar bu bilgiye nasıl ulaştıkları da önemlidir. Örgütte, yönetimde bulunanlar, iletişim ortamının oluşturulmasında büyük bir paya sahiptir (Doğan, 2003). Çalışanların doğru kararlar almasında, kendilerini geliştirmelerinde ve bunların sonucunda güçlendirilmiş hissetmelerinde organizasyondaki açık iletişim ortamının etkisi vardır. Açık iletişim ortamı da üst pozisyonda görev alanların, açık bir iletişim ortamı yaratmasına bağlıdır.



### **3.5.9. Takım Çalışması**

Ortak bir amaç etrafında, belli hedeflere ulaşmak için birbirine karşı sorumluluk hissi duyan kişilerin bir araya gelmesiyle takım oluşur (Çağlar, 2006). Takım temelli bir örgütte, yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, performansın yönetim tarafından değil, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin kontrolden çok bir tür antrenörlük rolü üstlenmeleri söz konusudur (Ataman, 2002, s. 354). İşletmelerin rekabet edebilmek için mümkün olduğu kadar çok sayıda takıma sahip olmalıdır. Takım çalışmasının en çok kullanılan formlarından biri proje takımlarıdır. Proje takımlarında tek düze olmayan ve sık sık değişen farklı disiplin mensuplarının bir araya getirilmesi söz konusudur (Doğan, 2003).

### **3.5.10. Çalışma Ortamında Esneklik**

Cacioppe'ye (1998) göre, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, onlara gerekli yeteneklerin kazandırılmasına, eğitim verilerek cesaretlendirilmelerine ve iş ortamında esnek olabilmelerine bağlıdır (Akt. Koç, 2008, s. 14). Günümüzde çok hızlı bir değişim söz konusudur. İşletmelerin bu değişimin ardında kalmaması ve rekabete devam edebilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

### **3.5.11. Çalışanları Toplum Önünde Övme**

Her insan iyi yaptığı bir işten dolayı fark edilmeyi, göze çarpmayı veya övülmeyi ister. Övgü, bireyin kendine olan güvenini de arttıran bir durumdur. Ayrıca, kişinin motive edilmesinin en iyi yoludur. Çalışanları toplum önünde övme, personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır (Doğan,2003).

### **3.5.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme**

Yetenek bir işgörenin kendi işini yapmada sahip olduğu beceridir. Yeterlilik iş ya da görevle ilgili özel bilgilerin geliştirilmesinin çok ötesindedir. Yeterlilik ve yetenekleri geliştirmede eğitimin rolü büyüktür. Yeni düşüncelere ve fikirlere açık olmayı, başkalarının ihtiyaçlarını dinlemeyi ve sürekli öğrenmeye istekli olmayı beraberinde getirmektedir (Doğan, 2003, s. 30).

Personel güçlendirme kabul edilmişse ve sonuç alınmak isteniyorsa çalışanların karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

### **3.5.13. Performansla İlgili Geribildirim Yapma**

Performans üzerine geri bildirim yapmak, yöneticiye çalışanları iyi yaptıkları işleri övmek ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir. Burada önemli olan nokta geribildirim yaparken, yapılan işe odaklanmaktır. Doğru yapılan bir geribildirim, motivasyonu artırır, belirlenen hedef ve beklentilere ulaşılmasını kolaylaştırır (Doğan, 2003).

### **3.6. Personel Güçlendirme Uygulamaları İçin Gereken Özellikler**

Personel güçlendirme tanımları bu sürecin basit gibi görünmesine neden olsa da uygulama aşamasında karmaşıklaşan bir kavramdır. Öncelikle, hemen sonuç beklemek yapılacak hatalardan biridir. Personel güçlendirmenin, bir süreç olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu süreçte aşama aşama hareket edilmeli, bir aşama başarılı bir şekilde tamamlanmadıysa diğer aşamaya geçilmemelidir.

Conger ve Kanungo, uygulanacak aşamaları, psikolojik güçsüzlüğe yol açan faktörler, yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması, astlarda öz-yeterlilik bilgisinin sağlanması, astların güçlendirme deneyimlerinin sonuçlandırılması ve personeli davranışsal sonuçlara yöneltme olarak belirtmişlerdir (1988, s. 475).

Teşhis önemlidir çünkü bu aşamada psikolojik güçsüzlüğe yol açan faktörler belirlenmektedir. Bu aşamada cevaplandırılması gereken soru, “çalışana güçsüzlük hissettiren faktörlerin neler?” olmalıdır. Conger ve Kanungo tarafından yapılan çalışmada iş görenin üretken, girişimci ve katılımcı olmasını engelleyen, kendilerini güçsüz hissettikleri faktörler detaylandırılmıştır (Conger ve Kanungo, 1988, s. 477).

Güçlendirme uygulamalarının başarılı ya da başarısız olması, güçlendirmeye duyulan ihtiyaç düzeyine, uygulama nedenlerine ve en önemlisi de uygulama ortamının sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Bu özellikler üç ana başlık altında incelenmektedir; örgütsel özellikler, yönetici özellikleri ve personel özellikleri.

### 3.6.1. Örgütsel Özellikler

Thomas ve Velthouse (1990) örgütsel çevrenin güçlendirme algıları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu, ortaya koydukları teorik güçlendirme modelinde öne sürmüşlerdir.

Örgüt yapısının nasıl olduğu kadar, nasıl olması gerektiği de büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda organizasyonların yapıları ve işleyiş tarzları, güçlendirme sürecinde birtakım etkilere sahiptirler. Bu etkiler aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1998, s. 418-419):

- Organizasyon yapısının basık olmaması,
- İş tanımları ve iş prosedürlerinin katılımcılığı mümkün kılacak şekilde tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun net ve açık olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin uygulanıyor olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- İşgörenin sürekli olarak kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması,
- Çalışanın sadece çalışmalarının değil, tüm kişiliğinin ele alınması,
- Vasıflı işgörenin bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede tutulması.

Güçlendirme stratejisi işgörenlerin genel hedefler doğrultusunda bireysel ve takım olarak çalışabilecekleri bir örgüt oluşturmayı amaçlar ve beş noktayı içermektedir. Bunlar vizyon oluşturma, öncelik verme ve en yüksek etkinin muhtemel olduğu yerde faaliyet gösterme, iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler geliştirme, iletişim ağlarını genişletme ve içsel ile dışsal destek grupları kullanma şeklinde sıralanabilmektedir (Güven, 2001, s. 116). Organizasyonun geleceği için paylaşılan vizyona sahip olmak güçlendirme için ön şarttır. Astlar kendilerinden nelerin istendiğini ve niçin istendiğini bilme ihtiyacı duyarlar. Çalışanların tümü kurum ya da bölümün amaçları konusunda net bir düşünceye sahip olduğunda onları koordine etmek ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmak daha kolay olacaktır (Baltaş, 2000, s. 147).

Örgütsel yapıları oluştururken, amaçlar doğrultusunda, belirlenen görevleri yerine getirebilmek için işgörenlerin nasıl gruplandırılacağına ve nasıl bir ortamın hazırlanacağına önem verilmelidir. Örgüt kültürünün en iyi şekilde, tüm işgörene benimsetilebilmesi için en uygun örgütsel ilişkilerin saptanıp, yapıyı buna göre şekillendirmek doğru olacaktır (Şenel, 2006, s. 202).

Açık olarak yapılan iş tanımları, işgörenlerin hangi işleri, hangi sınırlar içerisinde yapacaklarını anlamalarını ve uygulamalarını sağlayacaktır. Ayrıca, iş tanımları işgörenlerin sadece kendi işlerini değil, üyesi oldukları takımlardaki tüm işleri de anlamalarını sağlayacaktır. Böylelikle işgörenin güçlendirilmesi daha kolay olacaktır. (Koç, 2008).

Kısaca, iş tanımları ve işleyiş prosedürleri katılımcılığa olanak verecek tarzda tasarlanmalı, açık ve net vizyon ve misyon tarifi olmalı ve bu, tüm işgörenlerle paylaşılmalı, güçlendirmeyi destekleyecek bir ödüllendirme sistemi olmalı, işgörenin sürekli kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamı yaratılmalı, geribildirim sağlıklı bir şekilde uygulandığı bir yapı oluşturulmalı ve işgöreni bir üretim aracı yerine örgütün bir parçası olarak gören bir anlayış benimsenmelidir.

### **3.6.2. Yönetici Özellikleri**

Personel güçlendirme sürecinde, en önemli etki, yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve problem çözme yaklaşımı güçlendirmeyi etkiler.

Honold'a (1997) göre, yöneticiler güçlendirme sürecine sadece şu amaçları gerçekleştirmek maksadıyla müdahale etmelidirler;

- Üst yönetimin açık desteğini sağlama,
- Takım ve geçici grup modelleri oluşturma,
- Çevre şartlarına cevap verebilen ve çevreyi izleyen bir strateji geliştirme,
- İşbirliği standartlarını ve işleri yeniden planlama,
- İş zenginleştirme uygulamaları,
- Başarıya odaklı ödül sistemleri geliştirme,
- Ortak amaçları belirleme ve açıklama (Akt. Koç, 2008, s. 23)

Koçel'e (1998) göre, örgütte yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen, katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan, yanlış yapma korkusunu ortadan kaldıran, teşvik eden ve güdüleyen, personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geribildirim veren, yöneticiliği emir-komuta ve kontrol yerine, yol gösterme, geliştirme ve koçluk olarak gören yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

Güçlendirmede işgörenlerin yöneticilerine güvenmeleri gerektiği gibi yöneticilerin de işgörelere güvenmeleri gerekmektedir. Bu güven, işgörelerin, istek, bilgi, beceri, yetkinlik ve kişilik özelliklerine olan güvendir (Baltaş, 2000, s. 15).

### **3.6.3. Personel Özellikleri**

Güçlendirme kavramı personeli hedef almaktadır. Yönetici istediği için personel güçlenmeyecektir, personelin güçlenmesi için personele ait en azından bazı hususların dikkate alınması gerekir (Koçel, 1998). Ayrıca personelin yeniliklere açık ve gelişme arzusu içinde olması da güçlendirmeyi etkileyecektir. Güçlendirmeye başlamadan önce güçlendirilecek işgörel hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Bu bilgiler ile kastedilen, işgörelinin bilgi düzeyi, yetenekleri, kariyer hedefi, güçlü ve zayıf yönleridir.

İşgöreleri güçlendirme uygulamalarıyla hedeflenen seviyeye ulaştırmak için onlara eğitim ve gelişme imkânı sunulmalıdır. Ancak, güçlendirmeden sonuç alabilmek için işgörelinin olayları yönlendirebileceklerine inanmaları, değişime açık olmaları, katılıma, paylaşmaya, işbirliğine hazır olmaları, gerekli yeteneğe, yeterliliğe ve önemlilik duygularına sahip olmaları gerekmektedir (Ceylan, 2002, s. 17). Güçlendirme uygulamalarını etkileyen bir diğler faktör de çalışanın özgüveninin yüksek olmasıdır. Özgüven, karar alma, aldığı kararı uygulama, karşılaşılan sorunlarda inisiyatif kullanma noktalarında etkili olacaktır. Bu nedenle denilebilir ki, güçlendirme uygulamalarını yüksek düzeyde özgüvene sahip işgörel üzerinde gerçekleştirmek, diğlerlerine nazaran daha kolay olacaktır (Koç, 2008).

### **3.7. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar**

Personel güçlendirme organizasyonun verimliliği için oldukça önemli ve gerekli bir kavramdır ama uygulama aşamasında bazı sorunlarla karşılaşmak da kaçınılmazdır. Bu sorunların başında yöneticilerin tutum ve davranışları gelmektedir. Yönetici kontrolör değil koç olmak durumundadır. Yönetimsel olumsuzluklar güçlendirmenin önünde engel olacaktır. Bu engelleri şöyle sıralayabiliriz; yöneticinin kontrolünü kaybedileceği korkusu, iş gören ile yönetici ilişkilerinde güç dengesinin değişmesi, orta yönetim pozisyonlarının kaldırılması ve yönetimin alışık olduğu itaat modelinde büyük değişim olacağı endişesi (Emet, 2006, s. 33).

Diğer bir sorun ise, organizasyonun, personel güçlendirmeye uygun olup olmadığıdır. Düşük maliyet stratejisi uygulayan, müşteri ilişkileri kısa süreli olan, basit teknoloji kullanan, iş görenlerin gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeyleri ve kişiler arası ilişki düzeyleri düşük organizasyonlarda personel güçlendirmeyi uygulamak çok da mümkün olmayacaktır. Ayrıca, sorun yaratabilecek diğer unsurlar arasında; yapılacak hataların ve eğitim-geliştirme maliyetlerinin yüksek oluşu, kişilerin değişime açık olmaması, verilen hizmet standardının bozulma olasılığı sıralanabilir.

### **3.8. Personel Güçlendirmenin Faydaları ve Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler**

İlgili yazın incelendiğinde, etkili bir şekilde uygulanan personel güçlendirmenin hem çalışanlara, hem yöneticilere hem de organizasyona büyük faydalar sağladığı gözlenmiştir. Aslında çalışana sağladığı yararlar ile organizasyon dolaylı olarak etkilenmekte ve organizasyonun verimliliği artmakta, rekabet gücü yükselmektedir. Güçlendirmenin örgütlere daha iyi müşteri hizmeti ve rekabet avantajı kazandırdığı konusunda ise ortak bir anlayış mevcuttur. Bu anlayıştan yola çıkarak, organizasyonun müşteri odaklı olacağı çıkarımı yapılabilir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanma fırsatı yakalanabilecektir (Doğan, 2006, s. 175).

Personel güçlendirmenin, çalışana sağladığı yararların başında ise; çalışanın çalıştığı kuruma güveninin arttığı gelmektedir. Öz güveni yükselen çalışanın örgütsel bağlılığı da artmakta ve performansı da bu doğrultuda gelişmektedir. Üyeler arasında iletişim kalitesinin kuvvetlenmesi hızlı karar alma ve değişen çevresel koşullara

kolay uyumu sağlamakta da işlevseldir. Problem çözme veya olası problemleri çözmeye de güçlendirmenin etkisi yadsınamaz düzeydedir. Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen örgüt olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır (Çelebi, 2009, s. 72).

Personel güçlendirmenin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Personel güçlendirme ile mükemmel müşteri hizmeti sunulabilecektir.
- Personel güçlendirme ile çalışanlar güçlendirilerek alt düzeydeki karar verme gücü arttırılacak, denetleme ve kontroller azaltılacak ve yöneticilerin birer mentor olmaları sağlanabilecektir.
- Kâr üzerinde olumlu etkiler sağlayacaktır.
- İşletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olacaktır.
- Sorumluluk paylaşımı artmaktadır.
- Çalışanlar gerektiğinde yardım talep edebilmektedir.
- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yöndedir.
- İşletmeler vizyon sahibi olur.
- Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde, en büyük öncelik ürün ve hizmet kalitesi olmaktadır.
- Personel güçlendirmede çalışanların işletmeye sadakati ve bağlılığı söz konusu olmaktadır.
- Personel güçlendirmede, iş zenginleştirme yolu ile işin monotonluğunun azalması, işin zevkli hale gelmesi ve çalışanların bu yolla işletmeye bağlanması söz konusu olur (Koç, 2008, s. 26,27).

Personel güçlendirmenin faydalarının yanı sıra yazında güçlendirmeye yönelik eleştiriler de mevcuttur. Bu eleştirilerin bazıları şu şekildedir (Dalay, 2002, Doğan, 2003);

- Güçlendirme, personelin iş yükünü arttırmaktadır,
- Personel özerkliğini sağlamada başarısızdır,
- Güçlendirme, sadece küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanabilir,
- İşletmeler bir süre sonra güçlendirme yerine çalışanı köleleştirmeye başlar,

- Güçlendirme orta kademe yöneticileri yok etmeye yönelik bir girişimdir,
- Güçlendirme uygulamalarında çalışanlar birbirlerini izledikleri için, personel sanki yüzlerce patronu varmış gibi hissetmeye başlar.

### **3.9. Personel Güçlendirmenin Sonuçları ile İlgili Araştırmalar**

Personel güçlendirme, çalışanların ruh durumuyla ilgilenilmesini, çalışanın yaşamının kendi elinde olduğunun bilincinde olmasını ve ona önemli amaçlara sahip olduğunu hatırlatmayı gerektirir. Block (1986) personel güçlendirmeyi, durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh hali olarak tanımlar. Anlaşıldığı üzere, güçlendirilmiş hissetmek pek çok şeyi çağrıştırmaktadır.

Bandura 1986'da güçlendirmeyi çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri olarak ifade etmiştir. Conger ve Kanungo (1988) ise güçlendirmeyi iki faktör olarak ele almışlardır: Güçlendirmeye ilişkisel ve motivasyonel yaklaşım. İlişkisel yaklaşımda işveren tarafından güç dağıtımı, motivasyonel yaklaşımda ise kişinin kendine güveni kendisini geliştirmesi söz konusudur.

Psikolojik güçlendirme birey ve takım düzeyinde iş tatminini arttırmakta, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilemekte, işgücü devrini düşürmekte ve iş stresini azaltmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin örgütsel sonucu ise performanstır. Bazı araştırmacılara göre (Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, Farh, 2007, Liden, Wayne, Sparrowe, 2000, Spreitzer, 1997), performans ile güçlendirme arasında olumlu bir ilişki vardır. Performansı, güçlendirme faktörlerinden yenilik ve etki boyutu daha fazla etkilemektedir çünkü yüksek performans göstermek için öncelikle iş ile ilgili gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak gerekir. Diğer taraftan Dewettinck ve arkadaşları (2003) psikolojik güçlendirmenin performans üzerindeki açıklayıcı değerinin oldukça düşük çıktığını belirtir. Psikolojik güçlendirme ve performans arasındaki bu çelişkili bulgular durumsal faktörlerle açıklanabilirse de, bu noktada kapsamlı bir kuramsal çerçeve henüz oluşturulamamıştır (Bozkurt, 2011).

Psikolojik güçlendirmenin alt faktörlerini birbirinden bağımsız yapılar olarak ele alan çalışmalarda ise şöyle bulgular ortaya çıkmıştır. Psikolojik güçlendirmenin "anlam" alt faktörü, yüksek bağlılık, çalışma dikkatinin yoğunlaşmasında artış (Kanter, 1983) ve iş tatmini (Liden vd., 2000; Thomas ve Velthouse, 1990) ile



ilişkilidir. Özerklik alt faktörü, yeni durumları öğrenme isteği, iş ile ilgili zorluklar karşısında direnç (Deci ve Ryan, 2000) değişkenleri ile ilişkiliyken, etki alt faktörünün zor durumlarla baş edebilme (Ashforth, 1989) ile bağıntılı olduğu bulunmuştur (Akt. Bozkurt, 2011, s. 134).

Konuyla ilgili yapılan geniş yazın taraması, psikolojik güçlendirme kavramının, araştırma modellerine genellikle ara değişken olarak girdiğini göstermektedir (Bozkurt. 2011, s. 135). Bu araştırmada da psikolojik güçlendirme ara değişken olarak ele alınmıştır.

### **3.10. Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Çalışanın güçlendirilmesinde amaç, çalışana işin sahibi haline getirmektir çünkü, kendisini işin sahibi olarak benimseyen çalışan çalıştığı kuruma daha fazla bağlı olacaktır, dolayısıyla, çalışanın güçlendirilmesi örgütsel bağlılığı artırır.

Güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar arasında Argyris'in (1998, s. 99-100) çalışmaları dikkat çekicidir. Araştırmacı güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, örgütsel bağlılığı içsel ve dışsal bağlılık olarak ikiye ayırmıştır. Dışsal bağlılık, örgütün işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Oysa içsel bağlılıkta, işgörenler örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul eder. İşletme için her türlü bağlılığı sağlamak önemlidir, ama personel güçlendirmeyi içsel bağlılık kuvvetlendirecektir. Doğan'a (2003) göre, personel güçlendirmede birey ve bireyin hür iradesinin ön plana çıkararak içsel bağlılığın vurgulanması son derece önemlidir. Dışsal bağlılığın ön plana çıktığı işletmelerde çalışanlar çoğu zaman çeşitli durumları tanımlama yollarını bulabilmek için kendilerini sorumlu hissetmezler. İçsel bağlılık bir kez gerçekleştiğinde, işgöreni etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye sokulması gerekemeyecektir. Çünkü bu bağlılık türünde işgören, yeni bir düşünceyi, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul etmeyecektir (Balay, 2000, s. 101).

Argyris (1998), yöneticilerin işgörenlerden sürekli olarak dışsal bağlılığı talep ederken, içsel bağlılığı vurgulamamalarına, işgörenlerin gücendiklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin, işgörenlerinden sadece dışsal bağlılığı

beklemeleri, personel güçlendirme uygulamalarına geçmeyi zorlaştırmakta ve işgörenlerin buna tepki vermelerine yol açmaktadır (Akt. Doğan, Kılıç, 2007, s. 57).

Yönetim işgörenlerden, kendi kaderlerini belirlemede daha çok sorumluluk almalarını isterse, bunun anlamı işgörenlerin içsel bağlılığını geliştirme konusunda cesaretlendirmektir. İşgörenler bu durumda kendi bireysel nedenleri ya da motivasyonları nedeniyle özel projelere veya programlara bağlanmaktadır (Doğan, 2006, s. 71).

Özetle, işletmeler için içsel bağlılığı sağlamak kadar dışsal bağlılığı da önemlidir. Fakat unutulmamalıdır ki, personel güçlendirmeyi ancak ve ancak içsel bağlılık kuvvetlendirecektir.

Psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Sigler ve Pearson çalışmalarında, kişilerin faaliyetlerini anlamlı buldukları ve bölümlerinde etkileri olduğunu hissetmeleri durumunda örgütsel bağlılıklarının arttığını ortaya koyarak açıklamışlardır. (Sigler ve Pearson , 2000, s. 27-53).

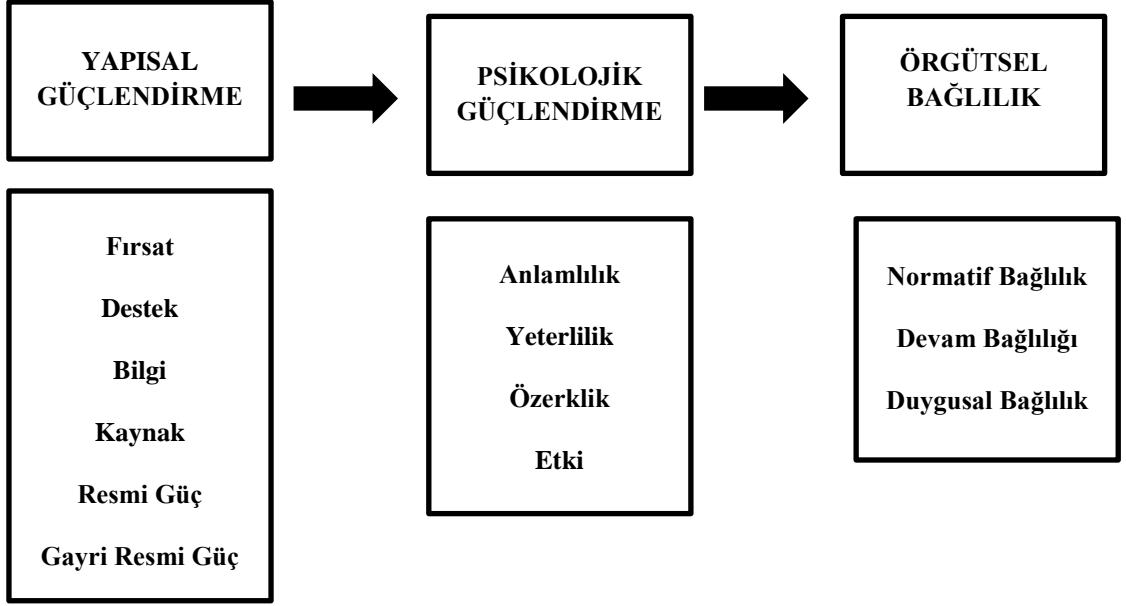
Steers örgütsel bağlılığın girdilerini ve sonuçlarını araştırmış olduğu çalışmasında kişilerin iş deneyimlerinin ve algılarının, kişisel, işle ilgili ve örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığın önemli girdileri olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, çalışanların güçlendirme ile ilgili deneyimlerinin bağlılık düzeylerini etkilediğini vurgulamaktadır. Steers aynı zamanda kişilere karşı gösterilen pozitif davranışların bağlılığı etkileyen önemli değişkenlerden olduğunu da ortaya koymaktadır (Akt. Çelebi, 2009, s. 171).

Cunningham ve Hyman (1996) çalışmalarında, yüksek seviyede bağlılığın ancak güçlendirme girişimleriyle ve yönetsel destek ile ortaya çıktığını bulmuşlardır. (Özbek, 2008, s. 57).

### **3. 11. Araştırmanın Modeli**

Araştırma modeli yapısal güçlendirme bağımsız değişkeni ile örgütsel bağlılık bağımlı değişkeni ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolünü incelemek üzerine kurulmuştur. Yapısal güçlendirmenin örgüte bağlılığı psikolojik güçlendirme aracılığı ile ne yönde ve nasıl etkileyeceği sorusu ve değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler araştırmanın temel ilgi alanını oluşturmaktadır. Araştırmanın şematik modeli Şekil 1’de verilmektedir.

## Şekil-1 Araştırmanın Modeli



Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

H1: Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H2: Psikolojik güçlendirme algısı yükselen çalışanların örgütsel bağlılığı da yükselir.

H3: Yapısal güçlendirmenin alt faktörleri ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri arasında psikolojik güçlendirmenin alt faktörleri ara değişkendir.

H4: Demografik özellikler bakımından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında farklar vardır.

## 4. METOD

### 4.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde bulunan, 1. Sınıftan 12. Sınıfa kadar eğitim kademelerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerden gönüllülük esasına göre 140 kişi seçilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan 140 katılımcının yaşları, 25 ile 63 arasında (ortalama=41,23) değişmektedir. İş hayatındaki deneyim açısından katılımcıların 5'i 0-5 yıllık deneyime, 35'i 6-10 yıllık deneyime ve 97'si 10 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Kurum içerisindeki kıdemde ise durum şu şekildedir; 0-5 yıl arası 75 katılımcı, 6-10 yıl arası 30 katılımcı ve 10 yıl ve üzerinde ise 35 katılımcı vardır. Buna dayanarak, katılımcıların deneyimli öğretmenlerden oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında, 99 kadın katılımcı ve 41 erkek katılımcı bulunduğu görülmektedir. Medeni durum için dağılım da, 98 evli ve 38 bekâr katılımcı olduğu görülmektedir, 4 katılımcı medeni durumu ile ilgili bilgi vermemiştir. Katılımcıların çalıştıkları kurumlara bakıldığında; 85 katılımcının özel, 55 katılımcının ise devlet okulunda çalıştığı tespit edilmiştir.

Örnekleme oluşturan 140 katılımcının demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Dağılımı**

<b>Özellik</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	99	70,7
Erkek	41	29,3
<b>Yaş</b>		
25-40	61	50,4
41-63	60	49,6
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	98	72,1
Bekâr	38	27,9
<b>Kıdem</b>		
0-5	75	53,6
6-10	30	21,4
10 ve üzeri	35	25
<b>Deneyim</b>		
0-5	5	3,6
6-10	35	25,5
10 ve üzeri	97	70,8
<b>Okul Türü</b>		
Özel	85	60,7
Devlet	55	39,3

#### **4.2. Ölçüm Araçları**

Bu araştırma çerçevesinde katılımcılara iki bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri altı soru ile incelenmiştir. İkinci bölümde ise, psikolojik güçlendirme, yapısal güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır.

Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık ifadeleri 5’li likert tipi ölçek ile (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum), yapısal güçlendirme ölçeğindeki ifadeler ise sekizli bir skala ile ölçülmüştür. Sekizli skala; 1 hiç, 6 çoka karşılık gelecek şekilde hazırlanmıştır ve ilave olarak “fikrim yok” ve “ihtiyacım yok” seçenekleri de eklenmiştir. Bu eklemenin yapılmasındaki amaç, yapısal güçlendirme unsurlarına katılımcıların ihtiyaç duyup duymadıklarını ya da katılımcıların bu unsurlar ile fikirlerinin olup olmadığını belirlemektir.

#### **4.2.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bilgi Formu**

Ankette demografik değişkenlerle ilgili altı soru bulunmaktadır. Bu altı sorudan yalnızca yaş değişkeni açık uçlu olarak sorulmuştur. Diğer beş soru ise cinsiyet, medeni durum, kıdem, deneyim ve okul türü çoktan seçmeli (kategorik) sorulardır. Ek-1’de araştırmada kullanılan ölçek bulunmaktadır.

#### **4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için Meyer ve Allen (1984-1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır. Örgüte bağlılık ölçeği toplamda 18 ifadeden oluşmakta; alt boyutlar olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın her biri altışar ifade ile temsil edilmektedir. Katılımcılar, bu ölçekte yer alan her bir ifadeyi “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum”a kadar uzanan beş basamaklı bir derecelendirme üzerinden cevaplandırmışlardır.

Wasti (2000) tarafından 351 kamu ve 916 özel sektör çalışanı üzerinde ölçeğin Türk çalışanlarına uygunluğu sınanmıştır. Söz konusu çalışmada kamu çalışanlarında Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için .79, normatif bağlılık için .75, devam bağlılığı için ise .58 olarak bulunmuştur. Özel sektör çalışanlarında Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için .78, normatif bağlılık için .80, devamlılık bağlılığı için .60 bulunmuştur. Genel olarak kabul edilebilir Cronbach alfa iç tutarlılık en az .70 olduğu düşünülürse ölçeğin devamlılık boyutunun içsel tutarlılığından söz etmek zordur (Wasti, 2000, s.404).

Ek-1’de araştırmada kullanılan ölçek bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktörleri Tablo-4’de gösterilmektedir.

#### **4.2.3. Yapısal Güçlendirme Ölçeği**

Yapısal güçlendirme değişkenini ölçmek için Conditions of Work Effectiveness II (CWEQ- II) (Laschinger ve ark., 2001) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Chandler (1986) tarafından geliştirilen CWEQ ölçeğinin, kısaltılmış ve geliştirilmiş bir sürümüdür. Ölçeğin Türkçe’ye tercümesi Ton tarafından (2008)

gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek Topoyan, Tolay ve Sürgevil'in "Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri" çalışmasından alınmıştır. Yapısal güçlendirme değişkeninin altı alt boyutunu (fırsat, bilgi, destek, kaynak, resmi güç, gayri resmi güç) ölçmek için tasarlanmıştır. İfadeler "6-Çok" ile "1-Hiç" arasında sıralanan altılı skalaya ek olarak "Fikrim Yok" ve "İhtiyacım Yok" ifadelerinin de dahil edilmesiyle cevaplandırılacak biçimde düzenlenmiştir. "Fikrim Yok" ve "İhtiyacım Yok" ifadeleri yapısal güçlendirme elementlerinden hangilerinin farkında oldukları ve bunları denemeye ihtiyaçlarının olup olmadığını anlayabilmek amacıyla değerlendirme ölçeğine eklenmiştir. Katılımcıların ağırlıklı olarak fikir sahibi olmadıkları maddelerin analizden çıkartılması amaçlanmıştır. Katılımcılardan örgütte şu anki durumlarını düşünerek kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Tablo 2'de "Fikrim Yok" ve "İhtiyacım Yok" ifadelerinin her ifade için kaç öğretmen tarafından işaretlendiği ve katılımcılar içinde yüzde kaçta denk geldiği gösterilmiştir.

**Tablo 2. Yapısal Güçlendirme İfadelerinin Dağılımı**

	Fikrim Yok		İhtiyacım Yok	
Yeni bilgi ve beceriler edinme şansı	11	%7	3	%2
İşi etkili bir şekilde yapabilmek için kurumun çalışmanı güçlendirmesi	11	%7	7	%5
Zorlayıcı ama size katkı sağlayan iş imkânları	12	%8	3	%2
Üst yönetimin amaçları hakkında bilgi edinme	20	%14	-	-
İyi yaptığımız şeylerle ilgili geri bildirim	9	%6	6	%4
İşinizin esneklik düzeyi	5	%3	5	%3
Tüm bilgi ve becerilerinizi kullanabileceğiniz görevler	11	%7	1	%0
Kurumun mevcut durumu hakkında bilgi edinme	12	%8	3	%2
Yararlı ipuçları veya sorun çözme önerileri	6	%4	2	%1
Gerekli evrak işlerini yapmak için zaman	3	%2	5	%3
Geliştirebileceğiniz şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler	13	%9	1	%0
İhtiyaç duyduğunuz anlarda yardım	4	%2	3	%2
İşinize kattığınız yenilikler için aldığımız ödül veya teşvikler	7	%5	-	-
İşin gereklerini yerine getirmek için zaman	3	%2	8	%5
İşle ilgili faaliyetlerinizin kurum içindeki görünürlüğü	14	%10	2	%1
Eğitim ve/veya araştırma konularında diğer öğretmenlerle ile işbirliği yapma	9	%6	1	%0
Çalışma arkadaşları ile birlikte sorunlara çözüm arama	6	%4	2	%1
Yöneticilerle birlikte sorunlara çözüm arama	8	%5	-	-
Genel olarak güçlendirici bir iş ortamına sahip olduğumu düşünüyorum.	15	%10	1	%0
Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi edinme	15	%10	7	%5

Fırsat boyutu altında “İşimde yeni bilgi ve beceriler edinebilme şansı”, bilgi boyutu altında “Kurumun mevcut durumu hakkında bilgi edinme”, destek boyutu altında “İyi yaptığım şeylerle ilgili geri bildirim”, kaynak boyutu altında “İhtiyaç duyduğum anlarda yardım”, resmi güç boyutu altında “İşinize kattığımız yenilikler için aldığımız ödül veya teşvikler” ve gayri resmi güç boyutu altında “Yöneticilerle birlikte sorunlara çözüm arama” gibi ifadeler bulunmaktadır.



Bu ölçek 2001 yılından beri çeşitli kereler denenmiş olup (örn. Armstrong ve Laschinger, 2006; Laschinger, Finegan, Shamian, 2001; Patrick ve Laschinger, 2006), araştırmaların hepsinde .70 ve üstü alfa güvenirlik değerleri ortaya koymuştur (Akt.Ton, 2008) . Ek-1’de araştırmada kullanılan ölçek bulunmaktadır. Yapısal güçlendirme ölçeğinin faktörleri Tablo-5’te gösterilmektedir.

#### **4.2.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği**

Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu ölçmek için de Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki şeklinde isimlendirilmektedir. Ölçeğin orijinalinde 12 ifade vardır ve her bir boyutta üç ifade yer almaktadır. Spreitzer’in Psikolojik Güçlendirme Ölçeği literatürde oldukça kabul gören bir ölçektir; çünkü anlam boyutu ( $\alpha=87$ ), yeterlilik boyutu ( $\alpha=75$ ), özerklik boyutu ( $\alpha=72$ ) ve etki boyutu ( $\alpha=76$ ) ile faktör güvenilirliklerinin yüksek olduğu, iç tutarlılığa sahip bir ölçektir.

Bu çalışmada şu ifade; “İşimle ilgili aktiviteler benim için anlamlıdır” ölçekten çıkarılmıştır çünkü öğretmenlik mesleğinde “Yaptığım iş benim için anlamlıdır” ifadesi aktiviteleri de kapsamaktadır ve yetkinlik boyutunu ölçmek için beceri ve yetenekler ile ilgili olan ifadeler tek ifade altında toplanmıştır; “İşimi iyi yapmak için gerekli beceri ve yeteneklere sahibim” ayrıca, “Çalıştığım departmanda olup bitenler konusunda etkim çoktur”, “Çalıştığım departmanda olup bitenlerle ilgili büyük ölçüde kontrolüm vardır” ve “Çalıştığım departmanda olup biten her şeye önemli ölçüde etkiye sahibim” ifadeleri “Çalıştığım departmanda olup bitenleri etkileyecek derecede söz sahibiyim” ifadesi altında toplanmıştır. Psikolojik güçlendirme, 8 ifade ile ölçülmüştür. Bu çalışmada psikolojik güçlendirme ölçeği, 5’li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Buna göre katılımcılardan, psikolojik güçlendirme ile ilgili ifadelere katılma düzeylerini “Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Belirtilen yüksek değerler; yüksek psikolojik güçlendirme algısına işaret etmektedir. Ek-1’de araştırmada kullanılan ölçek bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin faktörleri Tablo-6’da gösterilmektedir.

### **4.3. Uygulama**

Anketler, İlçe Milli Eğitim Bakanlığından izin alınarak aynı semtte bulunan üç devlet (iki lise, bir ilköğretim okulu) ve bünyesinde Fen lisesi, Anadolu lisesi ve ilköğretim okulu bulunduran bir özel okulda çalışan öğretmenlere elden teslim edilerek ulaştırılmıştır.

Anketler 160 öğretmene ulaştırılmış, 146 öğretmen anketleri doldurarak verilen bir haftalık zaman diliminin sonunda teslim etmiştir. Böylece %91 cevaplanma oranına ulaşılmıştır. Eksik doldurulan 6 anket analize dahil edilmemiş ve 140 anket veri analizinde kullanılmıştır.

### **4.4. Veri Analizi**

Anketlerin analizinde SPSS 20 (PASW Statistics 20) programı kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha güvenilirlik analiziyle test edilmiştir. Ölçeklerin faktör yapılarını belirlemek ve alt boyutlarını ortaya çıkarmak amacıyla faktör analizine başvurulmuştur. Faktör analizlerinde, temel bileşenler (principle components) yöntemi ve varimax döndürme (rotation) tekniği kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testiyle örneklemin yeterliliği ve faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Ara değişkene dair kurulan hipotez testi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon modelinden faydalanılmıştır. Demografik değişkenlerin analizinde ise, gruplar arasındaki farkları tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar t testinden, ANOVA testinden, Welch testinden ve Kruskal- Wallis testinden yararlanılmıştır.

### **4.5. Araştırma Varsayımları**

Bu araştırmada; çalışanların anketleri içtenlikle yanıtlayacakları ve veri toplama araç ve yöntemlerinin araştırma amacına uygun bilgileri toplayabilecek geçerlilik ve güvenilirliği taşıdığı varsayılmaktadır.

## 5. BULGULAR

Bu bölümde, ölçeklerin güvenirlikleri test edilmiş ve faktör analizleri yapılmıştır. Ardından, hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizlerine ve son olarak da, demografik değişkenler için yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

### 5.1. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıkları (güvenirlikleri) Tablo 3'te sunulmuştur. Tabloda da görüleceği üzere, bütün ölçeklerin güvenirliklerini gösteren Cronbach Alfa katsayısı .70'in üzerindedir. Bu durum, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin güvenilir olması değişkenler arası ilişkileri test edebilme imkânı sağlamıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan olumsuz ifadeler ters kodlanarak güvenirlik analizi yapıldığında Cronbach Alpha değeri .72 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliğini arttırmak için 4 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Bu ifadeler; “iş yerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim var”, “istesem bile şu an iş yerimden ayrılmak benim için çok zor”, “işyerimden ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü olumsuz etkilenir” ve “işyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif azlığıdır”. Böylelikle geriye kalan 14 ifade ile örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri .79'a yükselmiştir.

**Tablo 3. Ölçeklerin Güvenirlik Seviyeleri**

Ölçekler	Cronbach Alpha
Örgütsel Bağlılık	.79
Yapısal Güçlendirme	.94
Psikolojik Güçlendirme	.90

## 5.2. Faktör Analizleri

Bu bölümde her bir ölçeğin alt boyutlarını belirlemek üzere faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca her bir ölçek için belirlenen alt boyutların güvenilirlikleri test edilmiştir.

### 5.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı

Örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur. Tabloda, her bir ifadenin faktör ağırlığı, o faktörün varyans açıklayıcılığına katkısı ve faktörün güvenilirliğini gösteren alfa değeri bulunmaktadır. Faktör analizi esnasında, faktör ağırlıkları birden fazla faktör altında ve birbirine yakın değerlerde yer almadığı için analizden çıkarılan bir ifade olmamıştır. Güvenilirlik katsayısının yükseltilmesi için ölçekten çıkarılan 4 ifadeden sonra geri kalan 14 ifadenin, 3 boyuta yerleştiği görülmüştür. Bu faktör analizinde (KMO= 0,808 ve Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 623,729; sd:91; p<0.001) varyansın %56,14’ünün bu 3 faktör tarafından açıklandığı ortaya konulmuştur. Orijinal boyutlanmadan farklı olarak “Duygusal Bağlılık” boyutunun 3 olumlu ifadesi “Normatif Bağlılık” boyutunun ifadeleri ile birleşerek birinci faktörü oluşturmuştur. Bu faktör altında çoğunlukla normatif bağlılık ifadeleri yer aldığı için faktör “Normatif Bağlılık” olarak isimlendirilmiştir. İkinci Faktör altına “Duygusal Bağlılık” boyutuna ait 3 olumsuz ifade yerleşmiştir ve bu faktör “Duyusal Bağlılık” olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü Faktör altına “Devam Bağlılığı” boyutuna ait 2 ifade yerleşmiştir ve bu faktör “Devam Bağlılığı” olarak isimlendirilmiştir. Her bir alt boyuta uygulanan güvenilirlik analizleri normatif ve duygusal bağlılık için .70 üzerinde ama devam bağlılığı için .70 altında alfa değerleri almıştır. Devam bağlılığının alfa değeri .29 olmasına karşın literatüde kuramsal bir öneme sahip olduğu için çalışmada etkileri gözlemlenmek istenmiştir.

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		Faktör Varyansı (%)	Faktör Ağırlığı	Alfa (%)
<b>F1</b>	<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>	<b>30,31</b>		<b>0,85</b>
	Kariyerimin geri kalanını iş yerimde geçirmekten		0,67	
<b>1</b>	memnunum		0,68	
<b>7</b>	İş yerim benim için özel anlam taşıyor		0,48	
<b>8</b>	İş yerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışabilirdim		0,68	
<b>12</b>	Benim için avantajlı olsa bile iş yerimden ayrılmak bana doğru gelmiyor		0,74	
<b>13</b>	İş yerim benim bağlılığımı hak ediyor		0,73	
<b>14</b>	İş yerimin sorunlarını kendi sorunum gibi hissederim		0,71	
<b>15</b>	İş yerimden Şimdi ayrılısam suçlu hissederim		0,66	
<b>17</b>	Kariyerimin gelişimimi iş yerime borçluyum		0,67	
<b>18</b>	İşyerindeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum			
<b>F2</b>	<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	<b>16,92</b>		<b>0,73</b>
<b>2</b>	İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum		0,71	
<b>4</b>	İş yerimde kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum		0,80	
<b>9</b>	İş yerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum			
<b>F3</b>	<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>	<b>8,91</b>		<b>0,29</b>
<b>3</b>	İş yerimde kalmam bir istek olduğu kadar gerekliliktir de		0,75	
<b>10</b>	İş yerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum		0,66	

### 5.2.2. Yapısal Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Yapısı

Yapısal güçlendirme ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Tabloda, her bir ifadenin faktör ağırlığı, o faktörün varyans açıklayıcılığına katkısı ve faktörün güvenilirliğini gösteren alfa değeri bulunmaktadır. Faktör analizi esnasında, faktör ağırlığı birden fazla faktör altında, birbirine yakın değerlerde yer almış olması nedeniyle 20. Madde analizden çıkarılmıştır. Geri kalan 19 ifadenin, CWEQ-II ölçeğinde belirtilen 6 boyuta yerleşmediği, 4 boyut altında yorumlanabildiği görülmüştür. Bu faktör analizinde (KMO= 0,906 ve Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 1600,143; sd:171; p<0.001) varyansın %68,70'inin bu 4 faktör tarafından açıklandığı ortaya konulmuştur. İfadeler ölçekteki dağılımla paralellik göstermediği için, faktör isimleri; “Bilgi ve fırsat”, “Dayanışma iklimi”, “Çalışma koşullarından kaynaklanan güçlendirme” ve “Zaman kullanımı ile ilgili

esneklik” olarak ifade edilmiştir. Her bir alt boyuta uygulanan güvenilirlik analizleri .70 üzerinde alfa değerleri vermiştir.

**Tablo 5. Yapısal Güçlendirme Faktör Analizleri**

YAPISAL GÜÇLENDİRME		Faktör Varyansı (%)	Faktör Ağırlığı	Alfa (%)
<b>F1</b>	<b>BİLGİ ve FIRSAT</b>	<b>23,01</b>		<b>0,89</b>
1	Yeni bilgi ve beceriler edinme şansı		0,78	
2	İşi etkili bir şekilde yapabilmek için kurumun çalışanı güçlendirmesi		0,72	
7	Tüm bilgi ve becerilerinizi kullanabileceğiniz görevler		0,70	
3	Zorlayıcı ama katkı sağlayıcı iş imkanları		0,67	
8	Kurumun mevcut durumu hakkında bilgi edinme		0,65	
4	Üst yönetimin amaçları hakkında bilgi edinme		0,62	
11	Geliştirebileceğiniz şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler		0,53	
15	İşle ilgili faaliyetlerin kurum içinde görünürlüğü		0,48	
<b>F2</b>	<b>DAYANIŞMA İKLİMİ</b>	<b>19,39</b>		<b>0,90</b>
17	Çalışma arkadaşlarıyla birlikte sorunlara çözüm arama		0,87	
18	Yöneticilerle birlikte sorunlara çözüm arama		0,75	
12	İhtiyaç duyduğunuz anlarda yardım		0,71	
16	Eğitim ve araştırma konularında diğer öğretmenlerle işbirliği yapma şansı		0,62	
19	Genel olarak güçlendirici bir iş ortamına sahip olma		0,53	
9	Yararlı ipuçları veya sorun çözmeye önerileri		0,51	
<b>F3</b>	<b>ÇALIŞMA KOŞULLARINDAN KAYNAKLANAN GÜÇLENDİRME</b>	<b>14,50</b>		<b>0,74</b>
6	İşin esneklik düzeyi		0,77	
5	İyi yaptığımız işlerle ilgili geri bildirim		0,69	
13	İşinize kattığımız yenilikler için ödül-teşvikler		0,67	
<b>F4</b>	<b>ZAMAN KULLANIMI İLE İLGİLİ ESNEKLİK</b>	<b>11,80</b>		<b>0,85</b>
10	Gerekli evrak işlerini yapmak için zaman		0,88	
14	İşin gereklerini yerine getirmek için zaman		0,84	

### 5.2.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Yapısı

Psikolojik güçlendirme ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur. Tabloda, her bir ifadenin faktör ağırlığı, o faktörün varyans açıklayıcılığına katkısı ve faktörün güvenilirliğini gösteren alfa değeri bulunmaktadır. Faktör analizi esnasında hiçbir ifade analizden çıkarılmamıştır ve ölçekte bulunan 8 ifadenin, Spreitzer’in ölçeğinde belirtilen 4 boyuta yerleşmediği, 2 boyutta yer aldığı görülmüştür. Bu faktör analizinde (KMO= 0,876 ve Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 804,928, sd:28; p<0.001) varyansın %76,17’sinin bu 2 faktör tarafından açıklandığı ortaya konulmuştur. Bu 2 faktör; madde özellikleri ortak olan özellikler açısından değerlendirilerek “birey merkezli güçlendirme” ve “ilişkisel güçlendirme”

olarak isimlendirilmiştir. Her bir alt boyuta uygulanan güvenilirlik analizleri .70 üzerinde alfa değerleri vermiştir.

**Tablo 6. Psikolojik Güçlendirme Faktör Analizleri**

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME		Faktör Varyansı (%)	Faktör Ağırlığı	Alfa (%)
<b>F1</b>	<b>BİREY MERKEZLİ GÜÇLENDİRME</b>	<b>43,32</b>		<b>0,93</b>
1	Yaptığım iş benim için önemli		0,90	
8	Yaptığım iş benim için anlamlı		0,85	
2	İşimi iyi yapmak için gerekli beceri ve yeteneklere sahibim		0,87	
6	İşimdeki aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahibim		0,81	
<b>F2</b>	<b>İLİŞKİSEL GÜÇLENDİRME</b>	<b>32,85</b>		<b>0,82</b>
5	İşimi serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim		0,87	
4	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm		0,79	
7	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine sahibim		0,70	
3	Çalıştığım departmanda olup bitenleri etkileyecek derecede söz sahibiyim		0,58	

### 5.3. Bağımlı, Bağımsız, Ara Değişkenler ve Alt Kategorilerinin Betimsel İstatistikleri ve Aralarındaki Korelasyonlar

Araştırma kapsamında, sunulan hipotezleri test etmek için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Ancak, regresyon analizlerini uygulayabilmek için kontrol edilmesi gereken birtakım varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımlardan bir tanesi araştırma modelinin değişkenleri arasında ilişkilerin bulunmasıdır. Bu nedenle, öncelikle, analize sokulacak değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek gerekmektedir. Tablo 7’de bağımlı, bağımsız, ara değişkenler ve alt kategorilerinin betimsel istatistikleri ve aralarındaki korelasyonlar gösterilmektedir.

**Tablo 7. Bağımlı, Bağımsız, Ara Değişkenler ve Alt Kategorilerinin Betimsel İstatistikleri ve Aralarındaki Korelasyonlar**

	Ortalama	SS	Örgütsel Bağlılık	Yapısal Güçlendirme	Psikolojik Güçlendirme	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Bilgi-Fırsat	Dayanışma İklimi	Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Güçlendirme	Zaman Kullanımıyla İlgili Esneklik	Birey Merkezli Güçlendirme	İlişkisel Güçlendirme
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	3,30	0,57	1											
<b>Yapısal Güçlendirme</b>	4,34	1,00	0,51**	1										
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	4,24	0,76	0,34**	0,28**	1									
<b>Normatif Bağlılık</b>	3,42	0,77	.93**	0,56**	0,36**	1								
<b>Duygusal Bağlılık</b>	3,44	1,03	.38**	0,36**	0,18*		1							
<b>Devam Bağlılığı</b>	2,80	1,04	.27**	-0,18*	-0,07			1						
<b>Bilgi-Fırsat</b>	4,49	1,02	0,46**	.92**	0,25**	0,51**	0,34**	-0,24**	1					
<b>Dayanışma İklimi</b>	4,64	1,12	0,47**	.91**	0,26**	0,49**	0,33**	-0,12	.77**	1				
<b>Çalışma Koşullarından Kaynaklanan G. Zaman Kullanma ile İlgili Esneklik</b>	3,63	1,37	0,39**	.80**	0,27**	0,42**	0,26**	-0,14	.63**	.66**	1			
<b>Birey Merkezli Güçlendirme</b>	4,52	0,81	0,33**	0,16	.90**	0,34**	0,16	-0,02	0,17*	0,14	0,16*	0,00	1	
<b>İlişkisel Güçlendirme</b>	3,91	0,84	0,34**	0,39**	.91**	0,37**	0,20*	-0,09	0,33**	0,38**	0,36**	0,23**		1

\*Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

\*\*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.



Ancak korelasyonlara dair ayrıntılara geçmeden önce, katılımcıların değişkenler üzerinden aldıkları ortalama puanlara değinmek gerekmektedir. Tablo 7'den de görüleceği üzere, yapısal güçlendirmenin ortalaması 6 üzerinden 4,34, psikolojik güçlendirmenin ortalaması 5 üzerinden 4,24'tür. Değerlerden de anlaşılacağı üzere çalışanların psikolojik güçlendirme ortalamaları, yapısal güçlendirme ortalamalarından yüksektir (yapısal güçlendirme %72, psikolojik güçlendirme %84). Bu durum güçlendirmenin sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alınmasının yeterli olmadığını, şartların çalışanlarca nasıl algılandığının da gözden kaçırılmaması gerektiğini göstermektedir. Yapısal güçlendirmenin alt boyutlarında en yüksek ortalamaya sahip olan faktör; 4,65 ile dayanışma iklimi olmuştur. Katılımcıların yapısal güçlendirme açısından en fazla ihtiyaç duyduğu unsurların; yöneticilerle veya çalışma arkadaşlarıyla birlikte sorunlara çözüm arayabilmesi ve ihtiyaç duyduğunda yardım bulabilmesi olduğu görülmüştür. Ayrıca, dayanışma iklimi boyutuna yakın bir ortalama ile ikinci en yüksek ortalamaya sahip olan boyut ise 4,49 ortalama ile bilgi-fırsat boyutu olmuştur. Psikolojik güçlendirmenin araştırmada 2 alt boyutunun olduğu belirtilmiştir, bu 2 alt boyuttan daha yüksek ortalamaya sahip olan faktör; 4,52 ortalamaya sahip olan birey merkezli güçlendirmedir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık 5 üzerinden 3,30 ortalamaya sahiptir ve en düşük ortalamaya sahip olan alt boyutu 2,80 ortalaması olan devam bağlılığıdır. Diğer iki alt boyutun ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmüştür; duygusal bağlılık; 3,44 ve normatif bağlılık; 3,42.

Korelasyonlara dair ayrıntılara geçtiğimizde, Tablo 7'de görüldüğü gibi, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ( $r=0,51$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde kuvvetli sayılabilecek, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal güçlendirme ile psikolojik güçlendirme arasında ise ( $r=0,28$ ,  $p<0.01$ ) zayıf fakat pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile psikolojik güçlendirme arasında da ( $r=0,34$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeye yakın pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Örgüte bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık da birbirleri ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler içerisinde olup, ilişkilerin şiddeti .27 ile .93 arasında değişmektedir. Yapısal güçlendirmenin, boyutları olan bilgi-fırsat, dayanışma iklimi, çalışma koşullarından kaynaklanan güçlendirme ve zaman kullanımı ile ilgili esneklik ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin olduğu ve

bu ilişkilerin .63 ile .92 arasında değişen bir şiddete sahip olduğu tespit edilmiştir ve araştırmanın diğer değişkeni olan psikolojik güçlendirmenin boyutları olan ilişkisel güçlendirme ile .91 ve birey merkezli güçlendirme ile .90 ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmüştür.

Devam bağlılığı ile psikolojik güçlendirme arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Devam bağlılığı ile anlamlı ilişkiye sahip olan yapısal güçlendirme ( $r=-0,18$ ,  $p<0,05$ ) ve bilgi fırsat boyutları( $r=-0,24$ ,  $p<0,01$ ) olmuştur. Bu ilişkiler ise zayıf ve negatif yönlüdür.

Değişkenlerin alt boyutları ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık arasındaki korelasyona bakıldığında; dayanışma iklimi ( $r=0,47$ ,  $p<0,01$ ) ve bilgi-fırsat ( $r=0,46$ ,  $p<0,01$ ) boyutu ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde kuvvetli pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık ile bilgi-fırsat boyutu arasında ( $r=0,51$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde kuvvetli sayılabilecek, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın diğer alt boyutu olan duygusal bağlılık ile en yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki yine bilgi-fırsat boyutu ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ) ile çıkmıştır. Bağımlı değişkenin 3. boyutu olan devam bağlılığı ile anlamlı çıkan tek ilişki bilgi-fırsat boyutu olmuştur ama bu ilişki negatif yönlüdür ( $r=-0,24$ ,  $p<0,01$ ).

Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme değişkenlerinin alt boyutları arasında anlamlı ve en kuvvetli olan ilişki; dayanışma iklimi ile ilişkisel güçlendirme ( $r=0,38$ ,  $p<0,01$ ) arasında bulunan ilişkidir.

#### **5.4. Hipotez Testleri**

##### **5.4.1. Yapısal Güçlendirme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin ve Alt Faktörlerinin Ara Değişken Rolüne İlişkin Regresyon Analizleri**

Araştırma kapsamında, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkide yapısal güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının ara değişken rolü oynayacağı beklenmektedir. Bu hipotezi test etmek için yapılması gereken regresyon analizleri üç basamaktan oluşmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

Baron ve Kenny'ye göre, eğer bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki katkısı manidar ise; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki katkısı manidar ise; ve ara değişkenin katkısı kontrol edildiğinde, ikinci adımda elde edilmiş olan bağımsız değişkenin katkısı manidarlığını kaybetmişse veya zayıflamışsa, ara değişken işlevi mevcuttur (Akt. Turgut, 2011, s.168).

Bir değişkenin ara değişken rolü oynayıp oynamadığını test etmek için öncelikle, basit doğrusal regresyon analizleriyle bağımsız değişken ile ara değişken arasındaki ilişkiye bakılır, ikinci olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye bakılmalıdır. Eğer bağımsız değişkenin diğer iki değişken üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığı bulunuyorsa, son aşama olarak, hem bağımsız hem de ara değişken olduğu düşünülen değişken beraberce regresyon analizine dahil edilerek, bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmelidir. Bahsedilen son basamakta, bir değişkenin tam ara değişken olduğunun kabul edilebilmesi için, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı katkısının ortadan kalkması beklenmektedir. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki katkısı, anlamlılık seviyesini kaybetmese de, azalıyorsa ara değişkenli modelin kısmi destek gördüğü kabul edilmektedir.

Tablo 8'de, sırasıyla, yukarıda değinilen analizlere ait istatistikler sunulmaktadır. İlk aşamada yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir katkısı olduğu ortaya konulmuştur ( $\beta = .28$ ,  $p < 0.01$ ). İkinci aşamada, görüleceği üzere, yapısal güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir katkısı olduğu görülmektedir ( $\beta = .51$ ,  $p < 0.001$ ). Son aşamada ise, yapısal güçlendirme ile psikolojik güçlendirmenin beraber örgütsel bağlılık üzerindeki katkılarına bakılmıştır. Yapısal güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki açıklayıcılığının, 51'den, 46'ya düştüğü ( $\beta = .46$ ,  $p < 0.001$ ) ve hala anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ile yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü oynamayacağı düşünülmektedir.

**Tablo 8. Hipotez Testleri**

<b>Birinci Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Psikolojik Güçlendirme Beta</b>
<b>Yapısal Güçlendirme</b>	<b>.28**</b>
R <sup>2</sup>	.08
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.28
Modelin F Değeri	11,09**
<b>İkinci Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Örgütsel Bağlılık Beta</b>
<b>Yapısal Güçlendirme</b>	<b>.51***</b>
R <sup>2</sup>	.26
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.51
R <sup>2</sup> Değişimi	.26***
Modelin F Değeri	45,17***
<b>Üçüncü Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Örgütsel Bağlılık Beta</b>
<b>Yapısal Güçlendirme</b>	<b>.46***</b>
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>.24**</b>
R <sup>2</sup>	.33
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.58
Modelin F Değeri	31,08***

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık  
Bağımsız Değişken: Yapısal Güçlendirme  
Ara Değişken: Psikolojik Güçlendirme

### **5.5. Yapısal Güçlendirmenin Alt Faktörleri İle Örgüte Bağlılığın Alt Faktörleri Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Alt Faktörlerinin Ara Değişken Olarak Rolü.**

Yapılan çalışmada Tablo 4'te de görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın; normatif, duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutunun olduğu bulunmuştur. Tablo 5'te ise yapısal güçlendirmenin, bilgi ve fırsat, dayanışma iklimi, çalışma koşullarından kaynaklanan güçlendirme ve zaman kullanımıyla ilgili esneklik olmak üzere dört boyutu olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın ara değişkeni olarak belirlenen psikolojik güçlendirme de birey merkezli güçlendirme ve ilişkisel güçlendirme olarak iki alt boyuta sahip olduğu Tablo 6'da belirtilmiştir. Bu bölümde değişkenlerin alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerine bakılmaktadır.

Baron ve Kenny'nin ara değişkenleri test etmek için yapılması gereken regresyon analizleri sonucunda; ara değişken olduğu düşünülen faktörlerle karşılaşılmalıdır.

**Tablo 9. Yapısal Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Bilgi-Fırsat İle Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasında Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Ara Değişken Rolü**

<b>Birinci Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Birey Merkezli Güçlendirme</b>		<b>İlişkisel Güçlendirme</b>			
	Beta		Beta			
<b>Bilgi-Fırsat</b>	.17*		.33***			
R <sup>2</sup>	.03		.10			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.17		.33			
Modelin F Değeri	4,40*		16,20***			
<b>İkinci Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>		<b>Duygusal Bağlılık</b>		<b>Devam Bağlılığı</b>	
	Beta		Beta		Beta	
<b>Bilgi-Fırsat</b>	.51***		.34***		-.24**	
R <sup>2</sup>	.27		.11		.05	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.51		.34		.24	
R <sup>2</sup> Değişimi	.27***		.11***		.05**	
Modelin F Değeri	47,27***		17,66***		8,34**	
<b>Üçüncü Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>		<b>Duygusal Bağlılık</b>		<b>Devam Bağlılığı</b>	
	Beta		Beta		Beta	
	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>
<b>Bilgi-Fırsat</b>	.47***	.45***	.32***	.31***	-.24*	-.23*
<b>Birey Merkezli Güç.</b>	.26***		.10		.02	
<b>İlişkisel Güçlendirme</b>		.22**		.09		-.01
R <sup>2</sup>	.33	.32	.12	.12	.06	.05
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.58	.57	.35	.36	.24	.24
Modelin F Değeri	32,54***	30,80	9,62***	9,65***	4,16*	4,01*

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

B.M.G. : Birey Merkezli Güçlendirme, İ.G.: İlişkisel Güçlendirme

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı

Bağımsız Değişken: Bilgi-Fırsat

Ara Değişken: Birey Merkezli Güçlendirme ve İlişkisel Güçlendirme

**Tablo 10. Yapısal Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasında Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Ara Değişken Rolü**

<b>Birinci Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Birey Merkezli Güçlendirme Beta</b>		<b>İlişkisel Güçlendirme Beta</b>			
<b>Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Güçlendirme</b>	.16*		.36***			
R <sup>2</sup>	.02		.13			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.16		.36			
Modelin F Değeri	3,96*		19,68***			
<b>İkinci Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Normatif Bağlılık Beta</b>		<b>Duygusal Bağlılık Beta</b>		<b>Devam Bağlılığı Beta</b>	
<b>Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Güçlendirme</b>	.42***		.26**		-.14	
R <sup>2</sup>	.18		.07		.02	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.42		.26		.14	
R <sup>2</sup> Değişimi	.18***		.07**		.20	
Modelin F Değeri	28,51***		10,13**		2,77	
<b>Üçüncü Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Normatif Bağlılık Beta</b>		<b>Duygusal Bağlılık Beta</b>		<b>Devam Bağlılığı Beta</b>	
	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>
<b>Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Güçlendirme</b>	.37***	.36***	.24**	.23*	-.14	-.10
<b>Birey Merkezli Güç. İlişkisel Güçlendirme</b>	.28***		.12		.00	
		.24**		.14		-.06
R <sup>2</sup>	.26	.24	.08	.09	.02	.02
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.51	.49	.29	.31	.14	.14
Modelin F Değeri	22,81***	20,90***	6,13**	7,09**	1,37	1,38

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

B.M.G. : Birey Merkezli Güçlendirme, İ.G.: İlişkisel Güçlendirme

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı

Bağımsız Değişken: Çalışma Koşullarından Kaynaklanan Güçlendirme

Ara Değişken: Birey Merkezli Güçlendirme ve İlişkisel Güçlendirme

**Tablo 11. Yapısal Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Dayanışma İklimi İle Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasında Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Ara Değişken Rolü**

<b>Birinci Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Birey Merkezli Güçlendirme Beta</b>		<b>İlişkisel Güçlendirme Beta</b>			
<b>Dayanışma İklimi</b>	.14		.36***			
R <sup>2</sup>	.02		.14			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.14		.38			
Modelin F Değeri	2,67		22,94***			
<b>İkinci Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Normatif Bağlılık Beta</b>		<b>Duygusal Bağlılık Beta</b>		<b>Devam Bağlılığı Beta</b>	
<b>Dayanışma İklimi</b>	.49***		.33***		-.12	
R <sup>2</sup>	.24		.11		.01	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.49		.33		.12	
R <sup>2</sup> Değişimi	.24***		.11***		.01	
Modelin F Değeri	42,24***		16,23***		2,21	
<b>Üçüncü Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Normatif Bağlılık Beta</b>		<b>Duygusal Bağlılık Beta</b>		<b>Devam Bağlılığı Beta</b>	
	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>
<b>Dayanışma İklimi</b>	.30***	.40***	.31***	.30**	-.12	-.10
<b>Birey Merkezli Güçlendirme</b>	.45***		.11		-.00	
<b>İlişkisel Güçlendirme</b>		.26**		.07		-.04
R <sup>2</sup>	.34	.31	.12	.11	.01	.01
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.58	.56	.34	.34	.12	.13
Modelin F Değeri	32,91***	29,32***	9,09***	8,73***	1,10	1,11

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

B.M.G. : Birey Merkezli Güçlendirme, İ.G.: İlişkisel Güçlendirme

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı

Bağımsız Değişken: Dayanışma İklimi

Ara Değişken: Birey Merkezli Güçlendirme ve İlişkisel Güçlendirme

**Tablo 12. Yapısal Güçlendirmenin Alt Boyutu Olan Zaman Kullanımıyla İlgili Esneklik İle Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasında Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Ara Değişken Rolü**

<b>Birinci Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Birey Merkezli Güçlendirme Beta</b>		<b>İlişkisel Güçlendirme Beta</b>			
<b>Zaman Kullanımıyla İlgili Esneklik</b>	.00		.23**			
R <sup>2</sup>	.00		.05			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.00		.23			
Modelin F Değeri	.00		7,58**			
<b>İkinci Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Normatif Bağlılık Beta</b>		<b>Duygusal Bağlılık Beta</b>		<b>Devam Bağlılığı Beta</b>	
<b>Zaman Kullanımıyla İlgili Esneklik</b>	.26**		.04		-.00	
R <sup>2</sup>	.06		.00		.00	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.26		.04		.00	
R <sup>2</sup> Değişimi	.06**		.00		.00	
Modelin F Değeri	9,52**		.31		.00	
<b>Üçüncü Aşama Yordayıcılar</b>	<b>Normatif Bağlılık Beta</b>		<b>Duygusal Bağlılık Beta</b>		<b>Devam Bağlılığı Beta</b>	
	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>	<b>B.M.G.</b>	<b>İ.G.</b>
<b>Zaman Kullanımıyla İlgili Esneklik</b>	.26**	.19*	.04	.00	-.00	-.09
<b>Birey Merkezli Güç. İlişkisel Güçlendirme</b>	.34***	.32***	.16	.20*	-.02	.02
R <sup>2</sup>	.18	.17	.02	.04	.00	.00
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.43	.41	.16	.20	.02	.09
Modelin F Değeri	15,00***	13,66	1,95	2,83	.04	.62

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

B.M.G. : Birey Merkezli Güçlendirme, İ.G.: İlişkisel Güçlendirme

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı

Bağımsız Değişken: Zaman Kullanımıyla İlgili Esneklik

Ara Değişken: Birey Merkezli Güçlendirme ve İlişkisel Güçlendirme



## **5.6. Demografik Değişkenlere Yönelik Analizler**

Bu bölümde, araştırma değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu farklılıkları ortaya koymak için bağımsız gruplar t testinden ve ANOVA analizinden faydalanılmıştır.

### **5.6.1. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme**

Cinsiyete göre, örneklem sayısındaki dağılım (Bkz. Tablo 1) uygun görülmüş ve bağımsız gruplar t testi uygulanarak, araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu analizin sonucuna göre; erkeklerin örgüte bağlılık ortalama puanı (3,60), kadınların ortalama puanına (3,32) kıyasla daha yüksektir [(t(sd)= -2,33; p<0,05)]. Güçlendirme puanlarına bakıldığında ise; psikolojik ve yapısal güçlendirme puanları arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

### **5.6.2. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme**

Yaş değişkeni de iki grupta toplandığı ve her grubun örneklem sayısı yeterli görüldüğü için bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Analizler sonucunda örgütsel bağlılık ve güçlendirmenin yaşa göre farklılık göstermediği görülmüştür.

### **5.6.3. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme**

Bağımsız gruplar t testi uygulanarak, araştırma değişkenlerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu analizin sonucuna göre; evlilerin örgüte bağlılık ortalama puanı (3,49), bekârların ortalama puanına (3,13) kıyasla daha yüksektir [(t(sd)= 3,08; p<0,005)]. Evlilerin yapısal güçlendirme ortalama puanı (4,43), bekârların ortalama puanına (3,98) kıyasla manidar olarak (t=2,35; p<0,05) daha yüksektir; psikolojik güçlendirme medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

### **5.6.4. Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme**

Araştırma kapsamında kıdem üç gruba ayrılarak sorgulanmıştır. Bu üç grup 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıl ve üzerinden oluşmaktadır. Her üç grupta da örneklem sayısı 30 denek ve üzerine sahip (Bkz. Tablo 1) olduğu için ANOVA testi uygulanarak, değişkenlerin bu gruplar arasında anlamlı farklılıklar gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Grupların varyanslarının eşitliği ANOVA testi için bir

ön koşul olduğundan Levene testi istatistiklerine bakarak, hangi değişkenler için ANOVA uygulanabileceğine karar verilmiştir.

Örgütsel bağlılık değişkeni için varyanslar homojen çıkmadığı için Tamhane testi istatistiklerine başvurulmuştur. Bu analizde de, gruplar arasında 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık puanları ile 0-5 yıl kıdeme sahip olan çalışanların puanları arasındaki fark 0,36'dır. 0-5 yıl kıdeme sahip olan çalışanlarla 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık puanları açısından anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Psikolojik ve yapısal güçlendirme değişkeni için varyanslar homojendir ve gruplar arasında fark yoktur.

#### **5.6.5. Deneyime Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme**

Araştırma kapsamında deneyim üç gruba ayrılarak sorgulanmıştır. Bu üç grup 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 10 yıl ve üzerinden oluşmaktadır. Her üç grupta da örneklem sayısı 30 denek ve üzerine sahip (Bkz. Tablo 1) olmadığı için ANOVA testinin parametrik olmayan durumlarda tercih edilen KRUSKAL WALLİS uygulanarak, değişkenlerin bu gruplar arasında anlamlı farklılıklar gösterip göstermedikleri incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık açısından ( $p=0,829$ ), psikolojik güçlendirme açısından ( $p=0,646$ ) ve yapısal güçlendirme açısından ( $p=0,767$ ) anlamlı bir fark yoktur.

#### **5.6.6. Kurum Türüne Göre Örgütsel Bağlılık ve Güçlendirme**

Bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre özel okulların örgüte bağlılık ortalama puanı (3,52), devlet okullarının ortalama puanına (3,22) kıyasla manidar olarak ( $t= 2,74$ ;  $p<0,05$ ) daha yüksektir. Psikolojik güçlendirme açısından da özel okulların ortalama puanı (4,38), devlet okullarının ortalama puanına (4,02) kıyasla manidar olarak ( $t= 2,71$ ;  $p<0,05$ ) daha yüksektir ama yapısal güçlendirmenin kurum türüne göre farklılık göstermediği görülmüştür.

## 5.7. Bulguların Özeti

Bu araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

1. Araştırmanın değişkenleri olan, örgütsel bağlılık, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin güvenilirliklerini gösteren Cronbach Alfa katsayısı .70'in üzerindedir.
2. Örgüte bağlılık değişkeni; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu bir yapıya sahiptir. Ancak, devam bağlılığının Cronbach Alfa katsayısı .29 olarak bulunmuştur.  
Yapısal güçlendirme değişkeni; bilgi-fırsat, dayanışma iklimi, çalışma koşullarından kaynaklanan güçlendirme ve zaman kullanımıyla ilgili esneklik olmak üzere 4 faktör altında toplanmıştır ve her faktörün Cronbach Alfa katsayısı .70'in üzerinde bulunmuştur.  
Psikolojik güçlendirme değişkeni; birey merkezli güçlendirme ve ilişkisel güçlendirme olmak üzere 2 faktör altında toplanmıştır ve her iki faktörün de Cronbach Alfa katsayısının .70'in üzerinde olduğu görülmüştür.
3. Devam bağlılığı ile psikolojik güçlendirme arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Devam bağlılığı ile anlamlı ilişkiye sahip olan yapısal güçlendirme ve bilgi fırsat boyutu olmuştur.
4. Duygusal bağlılık ile birey merkezli güçlendirme arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
5. Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolünün olmadığı düşünülmektedir.
6. Yapısal güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyuları arasında psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının ara değişken rolü yoktur.
7. Erkeklerin örgütsel bağlılık ortalamaları, kadınlarınkinden daha yüksektir.
8. Örgütsel bağlılığın ve güçlendirmenin yaşa göre farklılık göstermediği görülmüştür.
9. Evlilerin örgütsel bağlılık ve yapısal güçlendirme puanları bekârlarından daha yüksektir.

10. On yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri 0-5 yıl kıdeme sahip çalışanlardan farklıdır.
11. Deneyimin örgütsel bağlılık, psikolojik ve yapısal güçlendirme puanları açısından bir farklılık yaratmadığı görülmüştür.
12. Özel okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme puanları devlet okulunda çalışan öğretmenlerden daha yüksektir.

## 6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde, elde edilen bulguların ilgili yazın ile tutarlılığı tartışılmaktadır. İlk olarak, değişkenlere uygulanan faktör analizlerine değinilmiş ardından da hipotez testlerinden elde edilen sonuçlar tartışılmıştır. Değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve demografik değişkenlere yönelik fark testlerinin sonuçlarına yer verilerek bu bölüm sonlandırılmıştır.

Değişkenlere uygulanan faktör analizlerine bakıldığında, örgütsel bağlılık ölçeğine ait ifadelerin literatürde öngörüldüğü üzere üç boyuta ayrıldığı görülmektedir. Ancak bu örneklem grubunda Duygusal Bağlılık boyutuna ait 3 olumlu ifade Normatif Bağlılık boyutunun ifadeleri ile birleşmiştir ve Duygusal Bağlılık boyutuna ait 3 olumsuz ifade ayrı bir grup oluşturmuştur. Ölçeğin güvenilirliğinin test edildiği esnasında, dört ifade ölçekten çıkarılmıştır. Güvenilirliği arttırmak için ölçekten çıkarılan bu dört ifade; “iş yerinden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim var”, “istesem bile şu an iş yerimden ayrılmak benim için çok zor”, “işyerimden ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü olumsuz etkilenir” ve “işyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif azlığıdır”. Bu ifadelerdeki ortak kavram “işten ayrılma” kavramıdır. Öğretmenlik mesleğinde eğitim-öğretim yılı içerisinde işten ayrılmak, iş bulamamakla hemen hemen aynı anlama gelmektedir. Anketlerin ekim, kasım ayı civarında yani eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulanması sebebiyle orijinal ölçekte güvenilirliği etkilemeyen ifadelerin, öğretmenlik mesleği ile ilgili gerekçeler nedeniyle güvenilirliği düşürdüğü gözlenmiştir.

Yapısal güçlendirme ölçeğinde ise; bir ifade birden çok faktör altında ve birbirine yakın değerler aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten çıkarılan ifade; “üst yönetimin değerleri hakkında bilgi edinme.”dir. Yapısal güçlendirme ölçeğinde öğretmenlerin yapısal güçlendirme ile ilgili ifadelere ihtiyaçlarının olup olmadığını ve bu ifadelerle ilgili fikirleri olup olmadığını belirlemek için derecelendirme skalasına “ihtiyacım yok” ve “fikrim yok” görüşleri eklenmiştir. Faktör analizi esnasında ölçekten çıkarılan ifade, ankete katılan öğretmenlerin %14’ü tarafından fikrim yok olarak işaretlenmiştir ve en fazla işaretlenen “fikrim yok” ifadesi

olmuştur. “İhtiyacım yok” görüşünün %5 ile en fazla işaretlendiği ifade ise “işin gereklerini yerine getirmek için zaman” olmuştur. Ölçeğin skalasına fikrim yok ve ihtiyacım yok görüşleri eklenirken öğretmenlerin yapısal güçlendirmenin boyutlarıyla ilgili fikirleri alınmak istenmiştir. Fikrim yok olarak işaretlenen ifadelerin, ihtiyacım yok olarak işaretlenen ifadelerden fazla olması öğretmenlerin yapısal güçlendirme unsurları ile ilgili iş yaşamlarında çok karşılaşmadıklarını düşündürmektedir. Yapılan çalışmada, yapısal güçlendirme ölçeği, orijinal ölçeğin altı boyutlarını karşılamamış ve dört boyut olarak çıkmıştır. Bu boyutlar; bilgi-fırsat, dayanışma iklimi, çalışma koşullarından kaynaklanan güçlendirme ve zaman kullanımı ile ilgili esneklik olarak isimlendirilmiştir. Alt boyutlarda yaşanan bu farklılığın yine öğretmenlik mesleğinin diğer mesleklere ve iş yaşamlarına nazaran farklılık göstermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin ifadeleri, orijinal ölçekte olduğu gibi dört faktöre değil, iki faktöre ayrılmış ve bu faktörler madde içeriklerindeki ortak noktalar gözlenerek birey merkezli güçlendirme ve ilişkisel güçlendirme olarak isimlendirilmiştir. Ölçeklerde faktörlerin farklı çıkması ölçeklerin uygulandığı kitlenin mesleği ve meslek özelliklerinden kaynaklanmakla beraber Conger ve Kanungo'nun (1988) iki faktörünü anımsatmaktadır; ilişkisel güçlendirme (İşveren tarafından güç dağıtımı) ve motivasyonel güçlendirme (kişinin kendine güveni). Bu çalışmada motivasyonel güçlendirme, birey merkezli güçlendirme olarak isimlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında dört hipotez kurulmuştur;

H1: Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H2: Psikolojik güçlendirme algısı yükselen çalışanların örgütsel bağlılığı da yükselir.

H3: Yapısal güçlendirmenin alt faktörleri ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri arasında psikolojik güçlendirmenin alt faktörleri ara değişkendir.

H4: Demografik özellikler bakımından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında farklar vardır.

Çalışmanın hipotezleri ile yazın arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Buna göre; yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili literatürde karşılaşılan çalışmaların bir kısmı şu şekildedir;

Güçlendirilmiş işgörenlerin işletmelere, kaliteyi yükselten kararlar, öz etki duygusunun pekişmesi, işletmeye bağlılık duyma ve sonuçları sahiplenme gibi katkılar sağladığı ortaya konmaktadır (Klagge, 1998, s. 548-559).

Kirkman ve Rosen tarafından yapılan çalışmada, takım üyelerinin güçlendirme algısının örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmiştir (Kirkman ve Rosen, 1999, s. 63).

Sigler ve Pearson'a (2000) göre, işgörenlerin kendilerini etkili ve yeterli hissettikleri durumlarda kuruma karşı daha güçlü bağlılık hissettikleri görülmüştür (Sigler ve Pearson, 2000, s. 45-46).

Vogt ve Murrell (1990), etkinlik ve verimliliğe katkıda bulunan güçlendirilmiş işgörenlerin daha çok bağlılık gösterdiğini belirtmiştir (Akt. Murat, 2001, s. 117).

Çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın ilk hipotezi olan "Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır." hipotezi desteklenmiş olup bu iki değişken arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Örgütü tarafından güçlendirme yönünde gerekli koşulların sağlandığı ve bu koşulları psikolojik olarak da içselleştiren ve deneyimleyen çalışanların, örgütlerine karşı daha güçlü bir bağlılık hissedecekleri belirtilmiştir (Paşa, 2000; Mowday, 1998; Niehoff, Enz, ve Grover, 1990). Bu nedenle, çalışma hem eğitim sektöründe uygulanması hem de psikolojik ve yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık kavramlarını bir arda incelemesi nedeniyle literatüre katkı sağlayacak bir çalışmadır.

Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen bu bulgu ışığında, üst yönetimin veya Milli Eğitim Bakanlığının, öğretmenlerin kendisini yaptığı işe adanmasını kolaylaştırmak ve örgütsel bağlılıklarını arttırmak için güçlendirme kavramından faydalanmalarının olumlu sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Öğretmenlerin çalışırken kendilerini dinç hissetmeleri, yaptıkları işe adanmaları ve yoğunlaşmaları isteniyorsa, öğretmenlere öğrenme, gelişme fırsatı ve inisiyatif vererek, öğretmenler için bilgileri ve kaynakları ulaşılır kılmak, onları güçlendirmek yerinde bir uygulama olacaktır. Güçlendirme uygulamasının hem öğretmenlere hem eğitim kurumlarına hem de gelecek nesillere önemli katkıları olacaktır.

Çalışmanın ikinci hipotezi "Psikolojik güçlendirme algısı yükselen çalışanların örgütsel bağlılığı yükselir." şeklinde kurulmuştur. Literatürde psikolojik güçlendirme algısı yükselen çalışanların örgütsel bağlılıklarının da arttığı yapılan çalışmalarda gözlenmiştir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007, Karadal ve Kılıç, 2008, Joo ve Shim, 2010, Kuo, Ho, Lin ve Lai, 2010). Bu çalışmaların bir kısmında psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını istinasız etkilediği ortaya konulurken diğer yandan örneğin yalnızca anlam ve otonomi

boyutunun örgütsel bağlılığı arttırdığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmada, duygusal bağlılık ile birey merkezli güçlendirme ve devam bağlılığı ile hem birey merkezli güçlendirme hem de ilişkiyel güçlendirme boyutları arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara benzer sonuçlar Hindistan'da eğitim sektörü dışında başka bir sektörde yapılan bir araştırmada rastlanmaktadır. Jha (2011) psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Spreitzer (1995) ve Allen Meyer (1990) ölçeklerini kullanarak Hindistan'da bilgi teknolojileri sektöründe incelemiştir. Araştırmasının sonucunda, psikolojik güçlendirmenin duygusal ve normatif bağlılığa olumlu etkisinin bulunduğu, bununla beraber psikolojik güçlendirme ile devam bağlılığı arasında bir ilişki bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Tüm bu açıklamalar ışığında H2'nin de desteklendiği ama psikolojik güçlendirme ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması H2'nin tam değil kısmi olarak desteklendiğini göstermektedir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi ara değişken kullanılarak tesis edilmiştir (H3:Yapısal güçlendirmenin alt faktörleri ile örgütsel bağlılığın alt faktörleri arasında psikolojik güçlendirmenin alt faktörleri ara değişkendir.). Viney ve King'e (1998) göre ara değişken, davranışı yönlendiren ve gözlemlenebilen tepkiler arasında arabuluculuk eden psikolojik süreçler şeklinde tanımlanmaktadır (Akt. Batuk, 2011, s. 155). Modellerde ara değişken hipotezlerin tam destek görmesi çok rastlanmayan bir durum olarak nitelendirilebilir; çünkü iki değişken arasındaki ilişkide arabuluculuk görevi sadece tek bir değişken tarafından karşılanamayabilir. Hipotezi test etmek için uygulanan üç adımlı regresyon analizinin sonucunda, çalışmada ara değişkene rastlanmamış, hipotez 3 reddedilmiştir.

Çalışanın işinden elde ettiği faydaların karşılığını verme duyguna dayanan normatif bağlılık çalışana sunulan bilgi-fırsat ve çalışma koşulları ile ilintilidir. Çalışanın işinde kendisini geliştirebileceği bilgi ve fırsatlar varsa, işe kattığı yenilikler ödüllendiriliyorsa ve işgören çalışma koşullarında yaptığı iş ile ilgili geribildirim alabiliyor ise "bu kurumda kalmalıyım" şeklinde sloganlaşabilecek bir değer yargısına sahip olması kaçınılmazdır.

Değişkenlerin birbirlerine katkılarını daha derinlemesine incelemek için alt boyular arasında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. İlk olarak, yapısal güçlendirmenin ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkilere bakılmıştır.



Normatif bağıllık boyutuna, fırsat-bilgi boyutunun katkısının ( $R^2=0,27$ ;  $p< 0.001$ ), dayanışma iklimi boyutunun katkısının ( $R^2=0,24$ ;  $p< 0.001$ ), çalışma koşullarından kaynaklanan güçlendirme boyutunun katkısının ( $R^2=0,18$ ;  $p< 0.001$ ) ve zaman kullanımıyla ilgili esneklik boyutunun katkısının ( $R^2=0,06$ ;  $p< 0.01$ ) olduğu görülmüştür. Burada görünen şudur ki, çalışanın işinden elde ettiği faydaların karşılığını verme duyguna dayanan normatif bağıllık ona sunulan bilgi ve fırsatlar, dayanışma iklimi, çalışma koşulları ve zaman kullanımı ile ilgili esneklikle ilintilidir. Çalışanın işinde kendisini geliştirebileceği bilgi ve fırsatlar varsa, kuruma dayanışma iklimi hâkimse (kurumda sorunlara ortak çözümler aranıyor, çalışan ihtiyaç duyduğunda yardım bulabiliyor ve diğer çalışanlarla işbirliği yaparak çalışabiliyorsa), çalışma koşullarında yaptığı iş ile ilgili geribildirim alabiliyor, işe kattığı yenilikler ödüllendiriliyorsa ve işinin gereklerini yerine getirebilmesi için yeterli zamanı varsa “bu kurumda kalmalıyım” şeklinde bir değer yargısı taşıması olasıdır. Örgütsel bağıllığın alt boyutlarından duygusal bağıllık boyutuna bakıldığında ise, yapısal güçlendirmenin bilgi-fırsat ve dayanışma iklimi alt boyutlarındaki toplam varyansın %11’ini açıkladığı görülmektedir ( $p<0.001$ ), çalışma koşullarından kaynaklanan güçlendirme boyutu ise toplam varyansın %7’sini açıklamaktadır ( $p<0.01$ ). Duygusal bağıllık, çalışanın kurumda duygusal olarak kendi tercihleri ile kalma arzusu olarak tanımlanır. Bu bağıllıkta çalışanlar kendini örgütün bir parçası olarak görür. Burada görülmektedir ki, çalışana bilgi-fırsat ve dayanışma ikliminin sunulması bireyi işine duygusal olarak bağlamaktadır ama bireyin duygusal olarak çalıştığı kuruma bağlanmasını sağlayan başka etmenler de bulunmaktadır. Üçüncü alt boyut olan devam bağıllığı varyansın ise %5’lik kısmı bilgi-fırsat boyutu tarafından açıklanmaktadır. Devam bağıllığı, çalışanın örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin mevcudiyet ve sınırlarını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar. Bilgi ve fırsat boyutu devam bağıllığını sağlamaktadır ama dayanışma iklimi, çalışma koşullarından kaynaklanan güçlendirme ve zaman kullanımı ile ilgili esneklik bu bağıllığı sağlamamaktadır. Bunun en büyük nedeni kuşkusuz öğretmenlik mesleğinin hemen hemen her kurumda benzer iş süreçlerini gerektirmesinden kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin devam bağıllığı için yeni bilgi ve beceriler edinmeleri, üst yönetimin amaçları hakkında bilgi edinmekten ya da zorlayıcı ama katkı sağlayıcı imkânlardan, işin esneklik düzeyinden ya da işin gereklerini yerine getirmek için yeterli zamana sahip olmaktan daha gereklidir.

Alt boyutların birbirlerine katkılarına bakarken, ikinci olarak, psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılığın %11'inin psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan birey merkezli güçlendirme tarafından, %13'ünün ise ilişkisel güçlendirme alt boyutu tarafından açıklandığı görülmüştür ( $p<0.001$ ). İşverene karşı devam eden sadakatin sonucu veya örgütün çalışanlara kattığı faydaların karşılığını verme duygusuna dayalı olan normatif bağlılığın psikolojik güçlendirmenin çalışmada çıkan iki alt boyutun ikisinden de etkilendiği görülmektedir. Normatif bağlılık için, işin önemli ya da anlamlı bulunması kadar, çalışanın çalıştığı departmanda olup bitenleri etkileyecek derecede söz sahibi olması da önemlidir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın %4'ünün psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan ilişkisel güçlendirme tarafından açıklandığı görülmüştür ( $p<0.05$ ). Duygusal bağlılığın çok küçük bir kısmı psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan ilişkisel güçlendirme tarafından açıklansa da birey merkezli güçlendirme tarafından açıklanamamaktadır. Duygusal bağlılık aidiyet duygusu ile ilgilidir ve ilişkisel güçlendirme aidiyet duygusunu sağlayabilecek unsurları içinde barındırır.

Araştırmanın son hipotezi, “Demografik özellikler bakımından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında farklar vardır.” olarak tesis edilmiştir. Bu hipotezi test etmek için, demografik değişkenlere yönelik analizler uygulanmıştır. Sayıca az olan anlamlı farklılıklara bakıldığında ise şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Cinsiyet ve medeni durum ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkide, erkeklerin ve evlilerin örgüte bağlılığı yüksek çıkmıştır. Mathieu ve Zajac (1990)'ın yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında, kadınların düşük bir farkla da olsa erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılık hissettiklerini ortaya koymuşlardır. Oysa bu çalışmada erkeklerin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun başlıca nedenlerinden biri kuşkusuz kültürün etkisidir. Türk kültüründe erkeklerin evi geçindirme kaygısının böyle bir farklılığa neden olduğu düşünülebilir.

Evlilerin bekârlara nazaran daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun nedeni evlilerin kendilerinden başka, ev halkına karşı da sorumluluklarının olmasıdır.

Ayrıca, 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların örgütsel bağlılık puanları 0-5 yıl kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksektir ama 6-10 yıl kıdeme sahip

çalışanlarla anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu nedenle kurumların çalışanlarını çok sık değiştirmemeleri, mevcut çalışanların güçlendirilmelerini sağlayarak örgütsel bağlılıklarını arttırmayı amaçlamaları yerinde bir karar olacaktır.

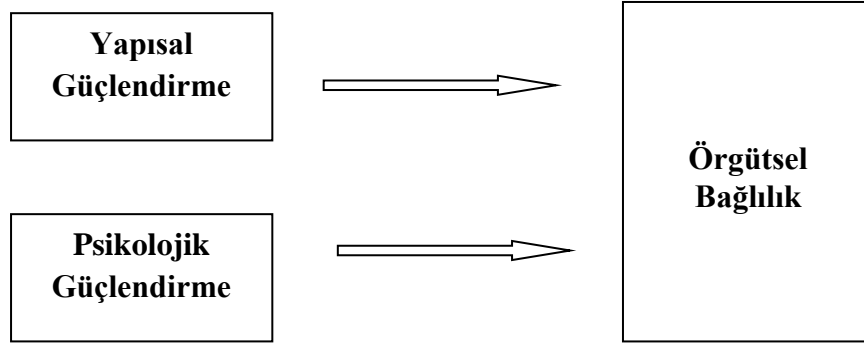
Okul türleri ile ilgili değişkende ise özel okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarının devlet okullarında çalışan meslektaşlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Kamu ya da özel sektör okullarının işe alım süreçleri ve öğretmenlerin görev tanımları farklılık göstermektedir. Kamu okullarında işe alınmak için atama beklenmesine karşın özel okullarda görev almak için okul yöneticileri veya kurum sahipleri mülakatlar yapılmakta, öğretmenlerden, bazı kurumlarda örnek ders anlatımları istenmekte ve öğretmenin bireysel olarak kuruma ne katabileceği sorgulanmaktadır. Özel okulda çalışan öğretmenler her yıl gösterdikleri performans neticesinde bir sonraki yıl görevlerine devam etmektedir ve bu nedenle iş kaygısı yaşayan öğretmenlerin bu kaygıyı yaşamayan meslektaşlarına göre örgütsel bağlılık puanları açısından böyle bir farklılaşma yaşanması olası bir durumdur. Ayrıca, her yıl gösterdikleri performansla bağlı olarak bir sonraki yıl aynı kurumda görev almak özel okul öğretmenleri açısından bir geribildirim değeri taşımaktadır. Kendisinden memnun kaldığı ve yaptığı işin takdir edildiğini düşünen bir çalışanın örgütsel bağlılığının artması kaçınılmazdır.

Yapısal güçlendirme açısından bakıldığında, evlilerin yapısal güçlendirme puanları bekârlara nazaran daha yüksektir ve diğer demografik değişkenlerle ilgili yapısal güçlendirme açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu örneklem çerçevesinde çalışanların cinsiyetlerinden bağımsız olarak güçlendirildikleri ortaya konmuştur.

Psikolojik güçlendirme değişkeninin puanıyla, okul türü değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit edilmiştir. Özel okulların psikolojik güçlendirme puanları daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç; özel okul öğretmenlerinin işlerini daha anlamlı bulduklarını, işlerinde yeterli olduklarını hissettiklerini, işte karar verme fırsatlarının bulunduğunu ve işlerinde etkili olduklarını daha fazla düşünebildiklerini ifaade etmektedir.

Tüm bu göstergeler ışığında, H4'ün kısmen kabul edildiği görülmektedir.

## Şekil 2. Revize Edilmiş Araştırma Modeli



Bu bölümde, araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Sonraki bölümde ise, araştırmanın kısıtlarına değinilmiş ve gelecekteki benzer çalışmalar için fayda sağlayabilecek önerilerde bulunulmuştur.

## ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE ÖNERİLER

Sosyal bilimlerde yürütülen araştırmaların genellenebilirliği her zaman tartışma konusu olmuştur. Bu araştırmanın, küçük bir örneklem üzerinden elde edilen bulgulara dayandırıldığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, genellenebilir olduğu söylenemez. Söz konusu hipotezlerin farklı örneklem gruplarında, farklı koşullarda ve farklı illerde ve ilçelerde sınanması ve bulguların pek çok yeni araştırmayla desteklenmesi gerekmektedir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, örneklem grubundaki homojenliktir. Katılımcılar aynı sektörde çalışmaktadır; bu nedenle, hipotezler daha geniş örneklem ve farklı sektör çalışanları üzerinde test edilmeye açıktır.

Daha önce belirtildiği üzere, bulgular, katılımcıların algılarına dayanmaktadır. Bu noktada, özellikle ölçeklerin tekrar ele alınması gerekliliğine değinilebilir.

Çalışanların kurumlarına bağlılık geliştirmeleri için o kurum içinde kendilerini değerli hissetmelerinin ve çalıştıkları kurum ile ilgili olumlu algılara sahip olmalarının gerekliliği, kurumlar tarafından göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırıcı önlemler almalı ve bunları uygulamalıdır. Kamu sektöründe çalışan öğretmenlerle özel sektörde çalışan öğretmenler arasında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili daha pek çok çalışma yapılabilir ve olumlu olan uygulamalar eğitim kurumları arasında transfer edilerek eğitim süreçlerinin iyileştirilmesi sağlanabilir.

Araştırma kapsamındaki hipotezlere dönüldüğünde ise, psikolojik güçlendirmenin ve boyutlarının örgütsel bağlılık ve boyutları ile yapısal güçlendirme ve boyutları arasındaki ilişkide ara değişken rolü üstlenmediği görmüştür. Bu noktadan hareketle, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında başka ara değişkenlerin bulunduğu düşünülerek başka olguların ara değişken rollerinin test edilmesi mümkündür.

## KAYNAKÇA

- Akyay, U. ve Koç, H. (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz, *İşletme Araçları Dergisi*, 2(4), 81 – 95.
- Alexander, P. (1992). Empowerment and Its Four Foundations Empowerment... Slogan or Operating Principle?, *Journal for Quality and Participation*, October, S.15, No. 5, s. 26.
- Allen. N., Meyer J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: Commitment and Role Orgaziation. *Academy Of Management Journal*. c. 33. s.4.
- Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981). An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 2-14.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, May.-Jun., 98-105.
- Arslantaş, C. (2007). "Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", *Tisk Akademi*, 1, 161-173.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (Cilt/Vol.:8- Sayı/No: 1 : 111–128)
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15 Sayı:2.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A. (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baron, R. M., and 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, 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

- Batuk S. (2011). Yapısal Güçlendirme, Çalışmaya Tutkunluk, Bireysel Performans Arasındaki İlişkiler Ve Tercih Edilen Güçlendirme Derecesinin Şartlı Değişken Etkisi. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- Baykal, N. (2010). Örgütlenmede İç Faktörler, *İşletme Araçları Dergisi*, 2(4), 98 – 119
- Bayram, L. (2006). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment , *American Journal of Sociology*, (Vol:66, pp.32-42).
- Bolat, T. (2003). “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XVII, Sayı 3-4
- Bozkurt T. (2011). *Çalışma İlişkilerinin Evrimi* (1. Baskı); İstanbul: Beta Yayınları.
- Brower, M. J. (1995). “Empowering Teams: What, Why, And How”, *Empowerment In Organizations*, Cilt III, Sayı 1, 13-25.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. İstanbul: SistemYayıncılık.
- Burns T. and Talker G.M. (1971). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Public.
- Celep C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2000). Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış, *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1-2), 509-538.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*. Gebze: GYTE Yayın.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. (2007). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*.
- Chow, I.H.S. (1994). “An opinion survey of performance appraisal practices in hong kong and the people republic’s of china”, *Asia Pacific. Journal of Human Resources*, (Vol. 32, No 3, 67–79).
- Cohen A. (1993). "Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis", *Basic and Applied Social Psychology*, (Vol. 14, 143-150).
- Conger, J. A., Kanungo R. N. (1998). The Empoverment Process: Integraring Theory and Practice, *Academy of Management Review*. c.13, 471-4S2.
- Çakır, B. (2006). “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık Ve İş 60 Doyumuna Olan Etkileri”.(Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Çekmecelioğlu, H., Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Yönetim. Y.18, No:57*, 13-25.
- Çelebi, M. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*. (Yüksek Lisans Tezi) Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. 72-114
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, G. (2004). Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, 35-46
- Çukurçayır, M. A. (2002). *Yeni Yönetim Modeli arayışları Çerçevesinde Halkın Yönetim Süreçlerine Katılım Olanakları, Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri*. Ankara: Todaie Yayını.
- Dalay, İ., Recai Ç. ve Altunışık R. (2002). *Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Deci, Edward L.; Connell, James P. and Ryan, Richard M. (1989). "Selfdetermination in a work organization", *Journal of Applied Psychology*, 74: 580–590.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10, 58 – 59.
- Denhart, B. (1972). Yabancılaşma ve Katılma Sorunu. E. Örs (Çev.), *Amme İdaresi Dergisi*, 5 (2), 73-77.
- Dick, G. and Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment: a comparative study of police officers and civilian staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 111-128.
- Doğan S. (2003). *Personel Güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Cilt:13 Sayı:2* .
- Doğan, S., Kılıç S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, 42-60.
- Doğan, M. (1996). *Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Donovan, M. (1994). "The empowerment plan", *Journal For Quality And Participation*, July-Aug.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış* (2. Baskı.), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.



- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta yayınları.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 8, 4, 97-106.
- Erkoç Z. (2010). Okulların Değişen Yüzünde Değişen İş Tanımları, *Türkiye Özel Okullar Birliği Dergisi*.
- Erstad, M., (1997). "Empowerment and organizational change". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt IX, Sayı 7, 325-333.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt II, Sayı:2, Ankara.
- Ertürk, S. (1972). Eğitimde "Program" Geliştirme, *Ankara: H.Ü. Yayını*.
- Ertürk, M. (1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, *İstanbul: Beta Basım Yayım*.
- French, J. P., Jr., and Raven, B. (1959). The bases of social power. In Dorwin Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Michigan-Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Soetanto R. and King N. (2005). "Employee Perceptions of Empowerment", *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Doktora Tez). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu*. Erişim:25.11.2013 [http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_1/C2-S1-M4.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf)Gül,2010
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze.
- Gül, H., M. İnce. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Gültekin, N. ve Sığı, Ü. (2007). Bir Kültür Boyutu Olarak 'Bireycilik Ortaklaşa Davranışçılık' Ve Örgütsel Kültüre Yansımaları, *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 277.
- Gümüştekin, G. E., Emet, C. , (2003). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, Erişim:23.12.2013 <http://Sbe.Dumlupinar.Edu.Tr/17/90-116.Pdf>, 2003, 1-26.
- Gündoğan T. (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Eylül 2009*, 23-60.
- Güney, S. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Güven, M. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. *Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Cilt 4, Sayı 16, İstanbul.*
- Hackman R. ve Oldham G. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Honold, L., (1997). "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organizations, Cilt V, Sayı 4, s.202-212.*
- Işın, A.F. (2009). *Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İllez Z. (2012). *Örgüt İkliminin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İlsev, Arzu (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce M., Gül H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür Ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Jha, S. (2011). Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment- A study in the Indian IT industry. *Journal of Indian Business Research, C,3, No:4, 263,282.*
- Johnson, Robin D. and Thurston, Elizabeth K. (1997). Achieving empowerment using the empowerment strategy grid *Leadership & Organization Development Journal, 18(2), 64-73.*
- Joo, B., Shim, J.H. (2010). Psychological Empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International, C. 13, No:4, 425-441.*
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organizations: a study of commitment mechanism in utopian communities, *American Sociological Review, c.3. s.4: 499-517.*
- Karadal H., Kılıç, S. (2008). A study on the role of empowerment in providing organizational commitment. *The Proceedings of 4th International Strategic Management Conference, 893-904.*
- Karcıoğlu,F., Türker,E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 2, 121-140.*
- Keleş, H.N. Ç. (2006). *İş tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt XXVIII, Sayı 2, 115-136.*

- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırkman, B. L. and Rosen, B.(1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, (Vol:42, no:1, 58-74).
- Klagge, (1998). The empowerment squeeze views from the middle management position. *J Manage Dev*, 17 (7/8), 548–559.
- Koç R. (2008). *Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.K. Yönetimi, İstanbul.
- Koçel,T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. (6.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kuo, T. H., Ho, L., Lin, C., Lai, K. (2009). Employee empowerment in a technology advanced work environment. *Industrial Management & Data Systems*, C.110, No:1, 24-42.
- Laschinger, H.K.S., Gilbert, S., Smith, L.M. and Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying kanter's empowerment theory to patient care. *Journal of Nursing Management*,18: 4-13.
- Lee, M. and Koh, J. (2001). "Is Empowerment really a new concept?", *International Journal of Human Resource Management*, 12:4, 684-695.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*,85, 407-416.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. McGrawHill Inc New York.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment.
- Menon, S.T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1). 153-180.
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press, 28.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 4, 387-401.
- Murat G.(2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. *Öneri*, 4(16), 113-126. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 3-4, 271.
- Niehoff, B.P., Enz, C.A. and Grover, R.A. (1990). The Impact of Topmanagement Actions on Employee Attitudes and Perceptions. *Group & Organization Studies*, 15, 3, 337- 352.
- O'Brien, J. L. (2010). Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers, (Degree of Doctor of Philosophy). *New Jersey: The State University of New Jersey*.

- O'Reilly, C., J. Chatman.(1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology c.1, s.3:* 492-499.
- Özbek, A. (2008). *İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi.* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.
- Paşa, S. F. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership ve Organizational Development Journal, 21, 8,* 414-426.
- Pektaş, C. (2002). *Toplam Kalite Uygulamaları Ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması.* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Poyraz K., Kama B., (2008). Algılanan Güvencesinin, Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.2,* 148 .
- Reichers, A. E. A (1985). Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review, c. 10, s.3:* 465-476.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviours and organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal, (Vol:21, No:1).*
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 22.*
- Sarıdere, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz İnönü Üniversitesi*
- Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action, *Academy of Management Review, 11, 2.*
- Sığırı, Ü. (2007). Kamu Ve Özel Sektördeki Kişisel Ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE), Bahar (18),* 49-62.
- Sigler, T. H. And Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *Journal of Quaişity Management, (Vol: 5, 27-52).*
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma,* (Master Tez). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal. c.38. s.5:* 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal, (Vol:39, No:2, pp.483-504).*

- Steers M. R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Appelbaum S.H., Hebert D., Leroux S., (1999). Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium?, *Journal of Workplace Learning*, Cilt. XI, Sayı.7, s: 233-239.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya:Günay Ofset. 309.
- Tabak R. S., Acuner A.M., Örs M. (2004). Hastanelerde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına ve Örgütlerinin Cazibesine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirmesi, *Sağlık ve Toplum Dergisi*, Cilt(C.) 14, Sayı(S.) 3.
- Taşkın F. ve Dilek R. (2010). *Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 2, Sayı 1, 2010 ISSN: 1309 -8039.
- Tetik S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. Cilt 4, No 1, 2012 ISSN: 1309-8012.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, (Vol:15, No:4, 666-681).
- Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, , İzmir.
- Tolay E., Sürgevil O., Topoyan M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12 S: 4 • Ekim 2012, 449-465.
- Ton A.İ. (2008). *Bireycilik – Toplulukçuluk Ve Güvenin İşyerinde Güçlendirmeye Olan Etkileri*. (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Ens., İstanbul.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*,9(4), 21 – 38.
- Tosun, Kemal (1990). İşletme Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 226*.
- Turgut T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 3-4.
- Türk Dil Kurumu: Büyük Türkçe Sözlük. Erişim: 14.12.2013, <http://tdkterim.gov.tr>,
- Uslu, A. (2012). Örgütsel Bağlılık, Daimi Ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma VE Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*

- Uygur, A. (2004). *Örgütsel Bağlılık Ve İşgören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul Ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E., (2011). Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan 2011, Cilt.6, Sayı:1, 181-213.
- Ülgen, H. (1990). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması.. *İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayınları*.
- Vacharakiat, M., (2008). *The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction and Organization Commitment Between Filipino and American Registered Nurses Working in the USA*. (Degree of Doctor of Philosophy Nursing), George Mason University, Fairfax VA.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vogth, J. F. ve Murrell, K. L., (1990). Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance. *University Associates, San Diego*.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 236.
- Wasti, A. S. (2000). *Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A normative View. *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice, *Personel Review*. c.27. s. 1; 40-56.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yücel, R. (2010). *Merkez Ve Çevre İlişkisine Bağlı Örgütsel Yapı Ve Performans* (1.Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yüksel Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi.

## 7. EKLER

### 7.1. Ek.1. Anket Formu

## ANKET

**İstanbul Kültür Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bölümü**

Değerli Katılımcı;

Bu anket İstanbul Kültür Üniversitesinde yapılacak bir yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. İlişikte bulunan anketteki sorular aracılığı ile işinizle ilgili bazı görüşleriniz öğrenilmek isteniyor.

Vereceğiniz cevapların doğruluğu çalışmamız için büyük önem taşıyor. Sorulara vereceğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacaktır. Siz istediğiniz takdirde size özel geri iletim verilecektir. Bu projeye vereceğiniz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Yüksek Lisans Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Tülay Bozkurt

Yüksek Lisans Öğrencisi  
İpek Odabaş

## I.BÖLÜM



Cinsiyetiniz: Kadın  Erkek

Yaşınız: .....

Medeni durumunuz: Evli  Bekar

Şu an çalıştığınız kurumda kaç yıldır bulunuyorsunuz?

0-5  6-10  10 ve üzeri

Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?

0-5  6-10  10 ve üzeri

Çalıştığınız okul: Özel  Devlet

## II.BÖLÜM:



Aşağıdaki ifadelerden hiç birini boş bırakmayınız.

A. Mevcut iş yerinizi düşünerek, her bir ifadeyi yanıtlayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yaptığım iş benim için önemlidir	( )	( )	( )	( )	( )
İşimi iyi yapmak için gerekli beceri ve yeteneklere sahibim	( )	( )	( )	( )	( )
Çalıştığım departmanda olup bitenleri etkileyecek derecede söz sahibiyim	( )	( )	( )	( )	( )
İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm	( )	( )	( )	( )	( )
İşimi serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsata sahibim	( )	( )	( )	( )	( )
İşimdeki aktiviteleri gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahibim	( )	( )	( )	( )	( )
İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine sahibim	( )	( )	( )	( )	( )
Yaptığım iş benim için anlamlıdır	( )	( )	( )	( )	( )



**B. Mevcut işyerinizde, aşağıdaki imkânlardan, fırsatlardan, desteklerden, kaynaklardan ve faaliyetlerden her birine ne düzeyde sahipsiniz?**  
(1-Hiç, 6-Çok, Fikriniz yok ise 0, ihtiyacınız yok ise son kutuyu işaretleyiniz.)

	Hiç					Çok	Fikrim Yok	İhtiyacım Yok
	1	2	3	4	5	6	0	
Yeni bilgi ve beceriler edinme şansı	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
İşi etkili bir şekilde yapabilmek için kurumun çalışmanı güçlendirmesi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Zorlayıcı ama size katkı sağlayan iş imkanları	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Üst yönetimin amaçları hakkında bilgi edinme	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
İyi yaptığımız şeylerle ilgili geri bildirim	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
İşinizin esneklik düzeyi	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tüm bilgi ve becerilerinizi kullanabileceğiniz görevler	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Kurumun mevcut durumu hakkında bilgi edinme	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Yararlı ipuçları veya sorun çözme önerileri	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Gerekli evrak işlerini yapmak için zaman	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Geliştirebileceğiniz şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
İhtiyaç duyduğunuz anlarda yardım	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
İşinize kattığımız yenilikler için aldığımız ödül veya teşvikler	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
İşin gereklerini yerine getirmek için zaman	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
İşle ilgili faaliyetlerinizin kurum içindeki görünürlüğü	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Eğitim ve/veya araştırma konularında diğer öğretmenlerle ile işbirliği yapma	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Çalışma arkadaşları ile birlikte sorunlara çözüm arama	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Yöneticilerle birlikte sorunlara çözüm arama	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Genel olarak güçlendirici bir iş ortamına sahip olduğumu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi edinme	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**C. Çalıştığınız kurumu düşünerek her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.**

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kariyerimin geri kalanını iş yerimde geçirmekten mutlu olurum	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum	( )	( )	( )	( )	( )
Şu an iş yerimde kalmam bir istek olduğu kadar, gerekliliktir	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim var	( )	( )	( )	( )	( )
İstesem bile şu an iş yerimden ayrılmak benim için çok zor	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerim benim için özel anlam taşıyor	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışabilirdim	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum	( )	( )	( )	( )	( )
İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimden ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir	( )	( )	( )	( )	( )
Benim için avantajlı olsa bile işyerimden ayrılmak bana doğru gelmiyor	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerim benim bağlılığımı hak ediyor	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimin sorunlarını kendi sorunum gibi hissederim	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimden şimdi ayrılırsam suçlu hissederim	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimden ayrılmama nedenlerimden biri de alternatif azlığıdır	( )	( )	( )	( )	( )
Kariyer gelişimim açısından iş yerime borçluyum	( )	( )	( )	( )	( )
İş yerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )

**Zaman ayırıp anketimize katıldığınız için teşekkürler..**