



**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı**

İşletme Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

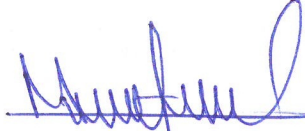
**Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel
Güçlendirme Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma**

Dudu AKKAYA

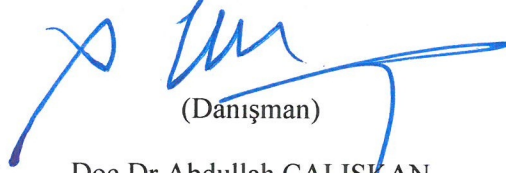
Mersin, 2017

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU


Dudu AKKAYA tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma” başlıklı bu çalışma 02/03/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Doç.Dr.Mehmet İNCE
(Mersin Üniversitesi)

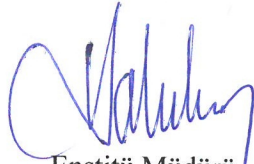


(Danışman)
Doç.Dr.Abdullah ÇALIŞKAN



Jüri Üyesi
Yrd.Doç.Dr.Ayhan DEMİRCİ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında değerli katkılarıyla bana yol gösteren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Abdullah Çalışkan`a, hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat Köylü` ye, bu zorlu süreçte manevi desteği ile Resul Azakoğlu` na, her zaman yanımda olan annem Sevin Akkaya` ya, babam Ali Akkaya` ya, ablam Mesude Ergen` e, eniştem Hüseyin Ergen`e ve yeğenlerim Ali Çağrı ile Mehmet Kutay Ergen`e sonsuz,

Teşekkürlerimi sunarım.

Mersin, 2017

Dudu AKKAYA

ETİK BEYANI

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 02 / 03 / 2017

Dudu AKKAYA

ÖZET

Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü

Dudu Akkaya

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Abdullah Çalışkan

Günümüzde işletmeler yoğun rekabet ve değişim baskısı altında faaliyet göstermektedirler. Yoğun rekabet ve değişim baskısı, işletmelerin doğru ve zamanında tepkiler vermesinin yanı sıra yenilikçi olmalarını da beraberinde gerektirmektedir. Artan rekabet ve değişim baskıları insan kaynaklarının önemini son derece artırmış ve en önemli rekabet unsuru haline dönüştürmüştür. Örgüt içerisinde belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için, karar alma mekanizmalarının her kademeye yayılması, etkin bir iletişimin sağlanması ve çalışanların bilgi ve becerilerinin yanında işleri gerçekleştirme arzularına sahip olacakları yapıların oluşturulması gerekmektedir. İş yaşamında bireyin performansının değerlendirilmesi diğer bir deyişle fiziksel ve düşünsel emeğinin ölçümü, her zaman öncelikli konu olmuştur. Örgütlerde rekabet avantajı sağlayan unsurların başında çalışanları gelmektedir. Dolayısıyla çalışanlar ve örgüte ilişkin kararların adil biçimde verilebilmesi için, iyi bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç vardır. Örgütsel bağlılık çalışanın örgüt ile ilişkisini niteleyen psikolojik bir durumdur. Bu psikolojik durum örgüte üyeliğinin devamı konusunda büyük bir etkiye sahiptir. Bağlı bir çalışan, örgütü etkileyen herhangi bir iyi veya kötü durumda örgütte kalan bireydir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütlerine büyük yararlar sağladığı, aynı zamanda çalışanlarında bu durumdan mutlu oldukları görülmektedir.

Bu araştırmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde, güçlendirmenin tanımı, temel unsurları, personel güçlendirme ve benzer kavramlar, güçlendirme uygulamaları, örgütsel bağlılığın tanımı, bağlılık yaklaşımları ve bağlılığı etkileyen faktörler ele alınmıştır

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, Personel Güçlendirme

ABSTRACT

Organizational Commitment Impact on Business Performance of The Individual, The Role of Intermediary Employee Empowerment

Dudu Akkaya

Master Thesis, Department on Business Administration

Supervisor: Ass. Prof. Dr. Abdullah Çalışkan

Today, businesses are displaying activity alternation under strict control and intense rival business. At this situation business is must be reaction correct and on time furthermore entail to innovatil.Rival business and alternation dominations highlight human resource and get competitive element. In the business concern attain its objectives, resolution committee branch out each stair, effective comminication and furthermore data and device to working people, compose hugh a work.To implemet all the situations, elicit devolution of authority between top echelons to lower echelons.Empowerment , which enclose all this conception, stand keep abreast of changes in good stead . In professional life, performance evaluation of an individual, in other words measurement of his/her physical and intellectual labor, has always been a subject withpriority. Employees are most important elements of companies that provide competition advantage. Therefore in order to take fair decisions related with employees and the company, a good performance management system is necessary. Many studies have attempted to explore its effect on work outcomes such as turnover and job performance.Organizational commitment is a psychological state that characterizes the employee's relationship with the organisation. It is seen that workers who have high organizational allegiance provide great service for their organizations and that these are workers happy.

In this research, try to display relation between personel development to organizational adherence.In first and second part enclose to description of amplification,essential elements, personel development and allied subjects , applications of amplification, description of organizational adherence,adherens approachment and factor of adherence effects.

Key Words: Organizational Commitment, Business Performance, Employee Empowerment

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

	Sayfa
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	1
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	6
1.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	8
1.3.1. Duygusal Bağlılık.....	8
1.3.2. Devamlılık Bağlılığı.....	10
1.3.3. Normatif Bağlılık.....	11
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	12
1.4.1. Kişisel Faktörler.....	12
1.4.1.1. Yaş.....	13

1.4.1.2. Cinsiyet.....	14
1.4.1.3. Medeni Durum.....	15
1.4.1.4. Eğitim Düzeyi.....	15
1.4.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem).....	17
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	17
1.4.2.1. Yönetim	17
1.4.2.2. Ücret	18
1.4.2.3. Örgütsel Ödüller.....	19
1.4.2.4. Örgüt Kültürü.....	20
1.4.2.5. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı	21
1.4.2.6. Takım Çalışması.....	22
1.4.2.7. Denetim (Nezaret).....	23
1.4.2.8. Örgütsel Adalet.....	24
1.4.2.9. Yönetim Stili ve Katılım Olanakları.....	24
1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	24
1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	25
1.5.1. Bağlılık ve Performans.....	27
1.5.1.1. Performans Kavramı.....	27
1.5.2. İşe Devamsızlık ve İşe Geç Kalma.....	30
1.5.3. İşten Ayrılma Niyeti.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

	Sayfa
2.1. Performans Kavramı ve Tanımı.....	32
2.2. Performans Kavramının Önemi.....	33

2.2.1. Performans Kavramının Çalışanlar Açısından Önemi.....	33
2.2.2. Performans Kavramının Yönetim Açısından Önemi.....	34
2.2.3. Performans Kavramının İşletmeler Açısından Önemi.....	34
2.3. Performansı Etkileyen Faktörler.....	34
2.3.1. Kişisel Faktörler.....	35
2.3.1.1. Zeka ve İlişkili Yetenekler.....	35
2.3.1.2. Stres ve Duygusal Sorunlar.....	35
2.3.1.3. Motivasyonun Neden Olduğu Etkiler.....	36
2.3.1.4. Sağlık Durumu.....	36
2.3.1.5. Bireysel Gereksinimler.....	37
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	37
2.3.2.1. Yönetim Politikaları.....	37
2.3.2.2. İş Tasarımı ve Örgüt Yapısı.....	37
2.3.2.3. Çalışma Koşulları.....	38
2.3.2.4. Örgüt İçi İnsan İlişkileri.....	38
2.3.3. Çevresel Faktörler.....	38
2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	39
2.4.1. İkili Karşılaştırma.....	39
2.4.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	41

2.4.3. Kritik Olay Yöntemi.....	42
2.4.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	43
2.4.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi.....	45
2.4.6. Davranış Temelli Değerlendirme.....	47
2.4.7. Amaçlara Göre Değerlendirme.....	49
2.4.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

	Sayfa
3.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Önemi.....	51
3.2. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler.....	54
3.2.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme.....	54
3.2.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme.....	55
3.2.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme.....	56
3.2.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme.....	57
3.3. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları.....	57
3.3.1. Personelin Katılımı.....	57
3.3.2. Yenilikçilik Anlayışı.....	58
3.3.3. Bilgiye Zamanında Erişim.....	59
3.3.4. Yetki ve Sorumluluk.....	59
3.3.5. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme.....	60
3.3.6. Örgütsel Kaynakların Sağlanması.....	61

3.3.7. Personelin Bilgi ve Yeteneği.....	62
3.3.8. Personelin Kendine Saygı Duyması ve Güvenmesi.....	62
3.3.9. Çalışma Ortamında Esneklik.....	63
3.4. Personel Güçlendirmenin Yararları.....	63
3.4.1. Personel Güçlendirmenin Organizasyon Yararları.....	65
3.4.2. Personeli Güçlendirmenin Çalışanlara Yararlar.....	66
3.4.3. Personeli Güçlendirmenin Yöneticilere Yararları.....	66
3.5. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri.....	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BİREYLERİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ, PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN ARACILIK ROLÜ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

	Sayfa
4.1. Araştırmanın Amacı.....	73
4.2. Çalışma Metot Yöntem.....	75
4.3. Bulgular.....	78
4.4. Tartışma.....	79

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

KAYNAKÇA

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Araştırma Modeli.....	76
Tablo 2: Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri.....	78
Tablo 3: Güvenirlilik İstatistiği.....	79
Tablo 4: İş Performansı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	80
Tablo 5: Duygusal Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	80
Tablo 6: Devamlılık Bağlılığı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	81
Tablo 7: Normatif Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	81
Tablo 8: Personel Güçlendirme İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	82
Tablo 9: Duygusal Bağlılığın İş Performansına Etkisi	83
Tablo 10: Devamlılık Bağlılığın İş Performansına Etkisi	84
Tablo 11: Normatif Bağlılığın İş Performansına Etkisi	85
Tablo 12: Çalışanların Demografik Özellikleri İle İş Performansı Arasında İlişki ..	86
Tablo 13: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Duygusal Bağlılık Arasında İlişki	87
Tablo 14: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Devamlılık Bağlılık Arasında İlişki	88
Tablo 15: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Normatif Bağlılık Arasında İlişki	89
Tablo 16: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Personel Güçlendirme Arasında İlişki	90
Tablo 17: Hipotezlerin Regresyon Testiyle Analizi	91
Tablo 18: Dağıtım Adaletinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etik İklimin Aracılık Etkisi Sonuçları	94
Tablo 19: Prosedür Adaletinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etik İklimin Aracılık Etkisi Sonuçları	95
Tablo 20: Etkileşim Adaletinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etik İklimin Aracılık Etkisi Sonuçları	96

KISALTMALAR

AKT	:	Aktaran
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
DPB	:	Devlet Personel Başkanlığı
DPD.	:	Devlet Personel Dairesi
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
DMK	:	Devlet Memurları Kanunu
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
KAYA	:	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KHK	:	Kanun Hükmünde Kararname
KPSS	:	Kamu Personeli Seçme Sınavı
KİT	:	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
OECD	:	Organization for Economic Cooperation and Development (Uluslararası Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
MD.	:	Madde
MEHTAP	:	Merkezî Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
SPSS	:	Statistical Package for Social Sciences Sosyal bilimlerde istatistik analiz programı
TODAİE	:	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
YERYÖN	:	Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi Araştırması Projesi
YY.	:	Yüzyıl
TBMM	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI, ÖNEMİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Bir anlayış biçimi olarak tanımlanmaya çalışıldığında bağlılık; toplum duygusunun var olduğu her yerde var olan toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna hissettiği sadakati anlamındaki bağlılık, daha önceki kullanım biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu ifade etmektedir. Toplumda genel olarak kullanılan bağlılık ise hissedilen en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir topluma, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz ve saygı duyduğumuz bir şeye karşı gösterdiğimiz ve aynı zamanda hissettiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir sorumluluğu anlatır (Ergun, 1975: 98). Örgütsel bağlılık kavramı incelendiğinde, zaman içerisinde örgütsel bağlılık kavramın farklı biçimlerde ele alındığı, bu zamana kadar üzerinde tam olarak fikir birliğine varılmış bir tanımı olmadığını söylemek mümkündür. Bunun sebebi olarak bazı araştırmacılar, kavramın sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi bakış açıları doğrultusunda yorumladığını göstermişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 8-9). Bir örgüte bağlanma anlamında kullanılan örgütsel bağlılık, bireyin örgütün hedeflerine inanması ve bunu kabul etmesi, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik olarak çaba sarf etmesi ve örgüte üyeliğinin devam etmesini istemesi olarak tanımlanmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994: 156). Literatür taraması sonucunda örgütsel bağlılık için aşağıda verilen tanımlara benzer ifadelere rastlamak mümkündür.

Günümüzde artan rekabet koşullarından dolayı iş görenlerin örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip iş görenleri örgütte tutmanın tek yolu maddiyat değildir. Kimi durumlar karşısında bazı nitelikli işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. İş görenin tercihlerini etkileyen faktörler, onun örgüte olan bağlılığını belirlemektedir. Örgütlerin hızla değişen rekabet ortamında daha iyi performans ortaya koymalarında kilit rol oynayan iş görenin örgütteki verimliliği, örgüte olan bağlılıkla doğru orantılıdır (Çerçi, 2013: 26).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütün verimliliğini ve etkinliği açısından büyük ölçüde etkilediği için son zamanlarda örgütsel davranış olarak, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin dikkatini çekmiş ve pek çok bilimsel araştırmacı tarafından farklı bakış açılarıyla araştırılmıştır. Örgütsel bağlılığın hem örgüt hem de çalışanlar üzerindeki çeşitli etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur ve bu çalışmalarda, genelde örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, kuruma katkılarının daha fazla olacağı yönünde sonuçlar ortaya çıkacağı düşünülmüştür. (Özmen vd., 1997: 490-503, Akt; Meyer ve Allen, 2004: 2, Akt; Çetinel, 2008: 4).

Örgüt kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak ifade edilmiştir. Bağlılık ise “Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” şeklinde belirtilmiştir (Güncel Türkçe Sözlük). Örgütsel bağlılık özellikle 1970’lerden sonra üzerinde fazlaca durulmuş bir kavram olmasına rağmen tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Sebep olarak, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almaları gösterilebilir. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birçok bağlılık tanımı karşımıza çıkmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 52-66). Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk araştırma yapanlardan biri olan Becker çalışmalarında bireylerin örgüt için verdikleri çaba, harcadıkları zaman ve elde ettikleri ödüller gibi yatırımlar aracılığıyla örgüte bağlandıklarını belirtmiştir. Becker örgüte bağlı olan bireylerin örgütle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde yaklaşmıştır (Becker, 1960: 32-40, Akt; Çerçi, 2013: 27). Burada bireyin örgüte bağlılığının örgüt için verilenlerle doğru orantılı olduğu görülmektedir. Yani birey örgüt için ne kadar çok zaman harcar, çalışır, emek verir ise örgüte de o derece bağlı kalır.

Ergun (1975) bağlılığı toplumsal içgüdünün duygusal ifadesi olarak tanımlamıştır. İnsanoğlunun en güçlü duygularından biri olan bağlılık, aynı zamanda bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir olguya karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Ergun, 1975: 98). Örgütsel bağlılığı, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemeksizin bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluk olarak belirten Buchanan 1974 yılında yaptığı çalışmasında

örgütsel bağlılığı, örgütün yararı ile ilgili olan amaç ve değerlere çalışanın duygusal yönden taraftar gibi bağlanması olarak görmüştür. Buchanan'a göre metodolojik olarak bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler, özdeşleşme (çalışanın kendi hedef ve değerlerini örgütün hedef ve değerlerine adaptasyonu), bütünleşme (görevinin faaliyetlerine duygusal yaklaşım) ve sadakattir (örgüte olan düşkünlük) (Buchanan, 1974: 533, Akt; Çerçi, 2013: 28). Örgütsel bağlılık, iş görenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 37). Bireyin örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989: 975-991, Akt; Çerçi, 2013: 28).

Örgütsel bağlılık, bir örgütte çalışanın, örgütünün amaç, hedef ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Kurumuna bağlılık hissi duyan bir iş gören, örgütün amaç, hedef, kural ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, benimsemekte emir ve beklentilere gönülden kendi isteğiyle uymaktadır. Ayrıca bu işgörenler kurumun amaçlarını istenen bir şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok daha üstünde emek vererek, örgütte kalmada diğerlerine göre kararlılık gösterir (Balay, 2000: 10). Örgütsel bağlılık, toplumdaki örgütsel çıkarları karşılayacak bir biçimde ve doğrultuda hareket etmek için içselleştirilmiş bir normatif baskıların toplamını ifade etmektedir (Wiener, 1982: 418-428, Akt; Çerçi, 2013: 28). Örgütsel bağlılık, örgütte çalışan kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum, davranış biçimi ve eğilimlerdir (Sheldon, 1971: 143-150, Akt; Çerçi, 2013: 28). Örgütsel bağlılığı tanımlayanlardan Mowday, Steers ve Porter'a göre; örgütsel amaç ve değerler doğrultusunda emek verildiğinde ve örgütle bütünleşildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu görüş ile örgütsel bağlılık için üç unsurdan meydana geldiğini ifade etmek mümkündür (Mowday vd., 1979: 225, Akt; Çerçi, 2013: 28).

- Örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda ekstra emek verme,
- Örgütsel amaç, hedef ve değerleri benimseme, içselleştirme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir devamlılık isteğinin varlığıdır.

Örgütsel bağlılık örgütte çalışan kişilerin duyduğu psikolojik bir bağlılıktır. Bu bağlılığı sağlayan şey ise örgütteki çalışanın işe duyduğu ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 153-168). Sadakat ve örgütte kalma eğilimi örgütsel bağlılığın temelinde yatan önemli iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalıştığı örgütle içselleşme ve duygusal sorumluluk duyma, çalışanın

sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanmaktadır. Örgütte çalışmaya devam ederek kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kendini hissetmesi ve örgütte kalma niyeti olarak açıklanabilir (Uygur, 2007: 71-85). Örgütsel bağlılık, örgütlerin mevcut varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü kendisini örgüte bağlı hissedenen kişiler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta bu sayede daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete sebep olmaktadır (Balcı, 2003: 10). Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın örgütte çalışan işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün devamlı bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan ve bu durumun bir psikolojik boyuta sahip olduğunu belirterek tanımlamışlar, örgüte bağlılık alanlarında duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyen çalışmalara ağırlık vermişlerdir (Meyer ve Allen, 1991: 61-89, Akt; Çerçi, 2013: 29).

Tanımlara ve araştırmalara bakıldığında; örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı hissettiklerinin bir süre sonra işine ve yaşantısına yansımadır. Bazı tanımlarda özellikle örgütsel bağlılığın psikolojik boyutundan bahsederken, bazı tanımlarda ise örgütle çalışanın ilişkisi, bazılarında da çalışanın kendi çıkarlarının karşılanması üzerinde durulmuştur. Örgütlerine bağlı olan işgörenler işlerine sahip çıkıp çalışırken, örgüte bağlı olmayan işgörenler örgütten ayrılmayı düşünecek kadar işlerini benimseyememektedirler. Tüm tanımlar doğrultusunda, özetlemek gerekirse örgütsel bağlılık; çalışanların kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte devam etmek istemeleri, örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmeleri, örgütün her türlü başarıya ulaşması için çaba harcamaya gönüllü olmalarıdır (Somuncu, 2008: 15). Bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan “uyum” boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği “özdeşleşme” boyutu ile bireysel ve örgütün amaç ve değerlerin uygunluğu olan “içselleşme” boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini anlatan bir kavram olduğunu belirtmektedir (Chatman vd., 1986: 492-493). Örgütsel bağlılık, bir örgütün çalışan bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerler doğrultusunda davranış sergilemesidir (Celep, 2000: 15). Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; işgörenin örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi ifade eden, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına neden olan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1990: 6). Örgütsel bağlılık, o kurumun değer yargıları ve hedefleri ile bütünleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemezsizin bu hedefleri

gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluk duygusudur (Buchanan, 1974: 533). Örgütsel bağlılıkla ilgili en çok kabul gören, bu zamana kadar çok fazla tanım olmasına rağmen Porter, Mowday ve Steers'e aittir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç, hedef ve değerlerini kabullenmesi, bu amaçlara ulaşılması için çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme isteğidir (Samancı, 2006: 33). Bu tanımlara göre örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi vardır (Mowday vd., 1982: 27):

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve onlara çok sıkı bağlanma.
- Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret gösterme,
- Örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olma.
- Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır.

Örgütteki iş görenler örgüte ne derecede bağlıysa, örgüt de o derecede güçlenir. Örgüt, devamlılığı için iş görenlerin örgütten ayrılmasını istemez ve bunu önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret artışı, yükselme fırsatı sunma, özendiriciler sunma vb. yollar izler. Her örgütün çalışanları işte tutmak için gösterdiği çaba farklıdır. Kimi örgütler çalışanların örgütten ayrılmasından çok fazla etkilenmez. Örgüte girebilmek için başvuru yapanları çok olan bir örgüt çalışanı örgüte bağlılığını sağlamak için büyük bir çaba içerisinde girmezler (Çetin, 2004: 40). Son zamanlarda, örgütsel bağlılık araştırmalarındaki artışı sebeplerini ise şöyle özetleyebiliriz (Bayram, 2005: 126).

- Örgüte bağlılık ile arzu edilen çalışma şekli ile ilişkisinin anlaşılması,
- Örgüte duyulan bağlılık işten ayrılma sebebi olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun bilimsel araştırmalarla ortaya çıkarılması,
- Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların örgütsel bağlılığı az olanlara göre daha iyi bir performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiğin faydalı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılık için fedakâr ve dürüst olma gibi örgüt yurttaşlığı davranışlarının bir durumu olarak dikkat çekmesi,

Örgüte olan bağlılık, örgütün hedeflerine, politikasına, görevini yerine getirmesi gerekenleri için uygun davranmayı kapsamakta, çalışanların örgütün faydalarını kendi faydalarından üstün tutması, özveriyle çalışması, örgüte daha fazla çalışma süresi ayırması,

yönetimin buyruklarını tartışmasız yerine getirmesi gibi bağlılık eylemleri beklenmekte ve böylelikle örgüt çalışanlarının örgüt bağlılığını örgütle özdeşleşmeye dönüştürmeye çalışmaktadır (Demirkan, 2004: 37). Her örgütteki işveren çalışanlarının örgütsel bağlılığını daha arttırarak o örgütte devam etmesini ister. Örgütün değerlerini kabul edip benimseyen ve örgütsel hedeflere ulaşmak için emek verip çaba sarf eden çalışanlar örgütsel etkililiğe ve verimliliğe bu sayede katkıda bulunurlar. Böylece çalışanları bulunduğu örgüte karşı bağlı tutmak, müşteri beklentilerinin daha iyi ve kaliteli karşılanmasını ve hizmet kalitesinin var olduğundan daha fazla yükselmesini sağlamak günümüz rekabet şartlarında örgüte önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Örgüte sahip olunan bağlılık ile işgücü devri işe devamsızlık, işe geç gelme gibi olumsuz iş davranışlarını da azalttığı görülmektedir (Tolay, 2003: 2-3, Akt; Vatansever, 1994: 27).

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Son yıllarda hızla etkisini hissettiren küreselleşme olgusu her alanda hızlı bir değişim yaşanmasına sebep olmaktadır. Yaşanan değişim sürecinde dünya giderek küçülmekte, ekonomik ve ticari anlamda bugüne kadar var olan sınırlar ortadan kalkmakta ve rekabet her geçen gün daha da şiddetlenmektedir. Bu acımasız rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için değişime ayak uydurmak zorunda kalan örgütler açısından “insan” en önemli değer olarak öne çıkmaktadır. Eğitimli, verimli, örgütsel amaçlarla uyumlu ve örgüte bağlı bireylere sahip olmanın, başarılı olmak isteyen örgütler için önemi tartışmasız olarak kabul edilen bir gerçektir. Bununla birlikte bu hızlı değişim insan ihtiyaçlarında da sürekli bir değişimin yaşanmasına neden olmakta ve farklılaşan bireysel ihtiyaçlar çalışanları örgütte tutmayı zorlaştırmaktadır. Örgüt içinde yetişen ve örgüt ortamına uyum sağlamış çalışanların ayrılması örgütte yüksek maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bütün bunlar göz önüne alındığında örgütsel bağlılık davranışının kritik önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Çetinel, 2008: 10).

Son yıllarda sermayenin her geçen gün daha önem kazanması ve artan rekabet koşullarında kurumların en ayırt edici özelliklerinden birisinin, sahip olduğu insan kaynakları olması, çalışanların işletmede tutulmasına yönelik daha etkin politikalara işlerlik kazandırılmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Rekabet koşullarında ise örgütüne bağlı işgörenleri işyerinde tutmak elbette maddi olanaklarla sınırlandırılmamalıdır. Pek çok durumda, bazı nitelikli işgücünün, işletmede devam etmediği ve daha az ücret alarak başka bir işletmelerde çalışmaya başladığı görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de

işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte yeteri kadar bağlayamamalarıdır (Özdevicioğlu, 2003: 115).

Örgütler için kaynakların etkin kullanımı günümüzde önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden örgütler, genellikle çalışan devir oranından kaynaklanan yüksek maliyeti azaltmak ve sürekliliği sağlamak için çalışanların bağlılığını artırmaya çalışmaktadırlar. Örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendilerinden fedakârlık yapacaklarına inanılmaktadır. Araştırmalar, yüksek bağlılığın, çalışan devir oranından kaynaklanan maliyeti azalttığını göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004: 10, Akt; Çerçi, 2013: 30). Örgütsel bağlılık, olumlu iş davranışları üzerinde çok önemli bir değişken olarak görülmektedir. Literatürde örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan bireylerin, olumlu iş davranışları göstermekten kaçınacakları, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemelerinin bir sonucu olarak devamsızlık, işe geç kalma gibi olumsuz iş davranışlarına yönelecekleri ve işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olacağı belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayarak devamsızlık, geç kalma ya da işten ayrılma gibi olumsuz davranışların azalmasını sağlamaktadır. Kendilerini örgütün bir parçası olarak gören çalışanların performanslarının da daha yüksek olacağı bir gerçektir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık davranışı, bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayarak insan faktörünün örgütsel çıktılar üzerindeki etkinliğini artırması açısından önemlidir (Çetinel, 2008: 15).

Çalışanın çalıştığı örgütüne karşı hissettiği örgütsel bağın gücünü örgütsel bağlılık ifade etmektedir. Bu nedenle örgütte çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, buldukların ortamda mutlu çalışmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından üretim yapmak ya da satışı artırmak kadar önem arz etmektedir. Çünkü örgütte çalışanların iş performansını pozitif yönde örgütsel bağlılığın etkilediği gözlemlenmiştir. Bu durumda, örgütsel bağlılığın çalışanların işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, çalışanların ve örgütün performansına olumlu yönde etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Örgütte çalışanların örgüte olan bağlılığının örgüte güveni ve güvenin de örgüt verimliliğini artırdığı ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılığın örgütte oluşmaması sonucu artan çalışan devir oranı, örgütlere maliyet olarak da olumsuz yönde geri dönmektedir. Çalışanların çalıştıkları örgütü kabullenip benimsemeleri ve örgütle uyumlu hale gelmeleri örgütün işleyişini ve yönetimin örgütte aldığı kararların

uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanların örgüt içerisindeki birbiriyle olan sosyal uyumu da bu sayede sağlanmış olmaktadır. Durum böyle olunca, hem örgütteki çalışanlar hem de örgütteki işverenler açısından örgüt uzun bir süre çalışılabilir ve yaşanabilir hale gelebilmesi için ortam hazırlanmaktadır (Somuncu, 2008: 15).

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel bağlılığı fazla olan, örgütte çalışmak için kalmaya devam etmekte, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için normalden daha fazla çaba harcamakta, emek vermekte ve örgütten ayrılmayı düşünmemektedir. Performansı yüksek, nitelikli ve kalifiyeli bir çalışanın örgütte kalmaya ve çalıştığı örgüte katkı sağlamaya devam etmesi ise örgüte sağlanan verimlilik artışı anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu sayede örgüt, örgütte yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyetlere de katlanmamaktadır (Dolu, 2011: 12).

1.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılık çalışmalarına en önemli katkı Meyer ve Allen tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramını; “ bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum” olarak tanımlamışlardır (Güçlü, 2006: 11). Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinden oluştuğunu belirtmişlerdir (Güçlü, 2006: 11). Araştırmacılar örgüte bağlılık konusunu tek bir boyutla değil, üç farklı bileşenden oluşan çok boyutlu bir açıdan incelemişlerdir. Çalışmada uyguladığımız 23 soruluk anketde, Meyer ve Allen’in 3 alt boyut değerlendirmesi baz alınarak yapılmıştır.

1.3.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen tanımlamasına göre duygusal bağlılık, bir örgütte çalışan bireyin duygusal olarak kendi tercihi ile örgütte kalma arzusudur. Örgütte çalışanın kendisini çalıştığı örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için duygusal bağlılık da örgütsel bağlılık adına çok önemlidir. Örgütsel bağlılığın boyutu olan duygusal bağlılık boyutu örgütteki çalışanlarının örgütte kalmayı kendisi istemesi sebebiyle, bütün örgütsel boyutlar arasında makul ve örgütler tarafından en istenilen boyutudur (Ada vd. , 2008: 500-501). Çünkü bu şekilde örgütte duygusal bağlılık gösteren çalışanlar çalıştıkları örgütlerine ihtiyaç duydukları için değil özellikle örgütün yararı için kalmak isterler. Kendilerini gerçek anlamda örgütlerine adanmış olan çalışanlar, örgütler için de özellikle aranan çalışan popülasyonunu oluşturmaktadırlar. Bu şartlara uygun aranan çalışanlar, gece-gündüz, özel hayatlarından feragat etmeye hazır, her türlü sorumluluğu görev bilinci içinde yapan

çalışanlardır (Öztürk, 2013: 26).

İlgili literatürde en çok ele alınan öge, duygusal bağlanmadır. Bu nedenle bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığı temsilen, sadece duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. Duygusal bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir (Meyer ve Allen, 1990: 2). Bu türden bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam ve önem taşır (Meyer ve Allen, 1990: 6). Çalışanın işyerine karşı sahip olduğu duygusal bağlılık, onun performansını olumlu şekilde etkilemekte ve işyerindeki faaliyetlerin verimliliğini artırabilmektedir. Hartmann (2000: 93), duygusal bağlılığın ait olma ve örgütsel bağlılık duygularını kullandığını belirttiikten sonra, bu bağlılığı kişisel özelliklerle, örgütsel yapıyla ve iş deneyimleriyle ilişkilerini ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle duygusal bağlılık, adından da anlaşılacağı gibi, kişinin çalıştığı kuruma duygusal bir bağ hissetmesi ve bu bağa dayanarak beklentilerin üstünde çaba göstermeye istekli olmasıdır. Bu boyutun üç unsuru aşağıdaki gibidir.(Nelson ve Quick, 1995: 18).

- Organizasyon amaç ve değerlerinin kabulü
 - Organizasyonun amacına ulaşmada gönüllü katkıda bulunma isteği
 - Organizasyonda kalmaya devam etme isteği Meyer ve Allen (1990: 14), çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Balay, 2000: 75-76):
- ✓ İşin güçlüğü: İş görenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
 - ✓ Rollerin belirginliği: Örgütün iş görenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.
 - ✓ Yönetimin önerilere açık olması: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer iş görenlerin fikirlerini dikkate alması.
 - ✓ Amaçlarda belirginlik: İş görenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
 - ✓ Çalışma arkadaşlarına olan bağlılık: Örgütte çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
 - ✓ Eşitlik ve adalet: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını almaması.
 - ✓ Kişisel önem: İş gören tarafından yapılan işin, örgütün büyük

amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesine teşvik etmek.

- ✓ Geri bildirim: İşteki performansı konusunda iş görene bilgi vermek
- ✓ Kararlara katılım: İş görenin yönetsel kararlara katılımını sağlamak.

Sonuç olarak duygusal bağlılık işgörenlerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, kendilerini örgütün bir üyesi olduğu için mutlu hissettikleri ve buldukları örgütü benimseyip örgüte güçlü bir şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte kendi istedikleri için kalıp örgütün çıkarları doğrultusunda çalışırlar. Bu nedenle örgütlerde çalışanlarında en çok arzu edilen bağlılık duygusunun oluşması duygusudur. İş tecrübeleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91).

1.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Örgütsel bağlılığın diğer bir boyutu olan devam bağlılığı yaklaşımını çalışanın örgütten vazgeçmesiyle oluşabilecek kayıpların değerlendirilmesi şeklinde algılayabiliriz. Diğer bakış açısı olarak, sadece örgüt içindeki kazandığı hakları kaybedeceği yatırımları olarak düşünülmemelidir. Bununla beraber çalıştığı örgütünü değiştirmesiyle birlikte örgütünün bulunduğu merkezdeki yaşam standartlarının değişmesi, yaşadığı çevreyi değişmesi, iletişim içinde olduğu insanların değişmesi gibi durumlarla sadece maddi olarak bir kayıp değil, ruhsal olarak da zarara uğrayabileceği düşüncesidir.

Örgütlerdeki devam bağlılığı, çalışanın üyeliğini sürdürerek örgütte kalabilmesi ve örgütün içinde devamlılığına kendini adanmasıdır (Mowday vd. , 1982: 228). Çalıştığı örgütte çalışanın devam etme isteği, kişinin örgütten ayrılmak istediğinde kişiye karşı oluşacak yüksek maliyetlerle de ilgilidir. Kişinin çalıştığı örgütü terk etmek istememesinin nedenleri arasında yıllar boyu çalıştığı örgütle emeklilik planları, kurmuş olduğu sıkı arkadaşlık ilişkileri gibi bir takım düşünce ve davranışlar yer almaktadır. Örgütte çalışan böyle bir durumla karşılaşma durumu ile kendine "Eğer bu işimden ayrılırsam şu andaki pozisyonuma tekrar ulaşabilir miyim?", "Buraya kadar gelebilmek için çok zaman harcadım. İşten ayrılırsam yine bu kadar zaman harcamak zorunda kalır mıyım?" gibi sorular sorar ve bu sorular sonrasında mevcut bulunduğu durumu sağlayamayacaklarından endişe ederler. Ayrıca kariyer isteyen işinde ilerlemek isteyen bazı kişiler "sürekli iş değiştiren" gibi olumsuz bir imaja sahip olmak istemezler (Greenberg ve Baron, 1996: 82).

Yapılan bilimsel çalışmalarda devamlılık bağlılığı kavramı ile yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme imkanları, ödemedi sağlanan doyum, örgütte işten ayrılma isteği, iş devri ve evlilik kavramları dolaylı veya doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kişilerin sahip olduğu iş alternatifleri de devamlılık bağlılığını etkilediği düşünülen bir diğer unsurdur. İş hayatında pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen örgütteki çalışanlar, az alternatifte sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahip oldukları düşünülmektedir. Diğer ifadeyle alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır (Tiryaki, 2005: 110).

Meyer ve Allen tarafından yapılan araştırmada, devam bağlılığına etki eden faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Balay, 2000: 78-79).

- Beceriler: İşgörenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği ya da yararlı kılabilceği.
- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.
- Yeniden yerleşme: İş görenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine taşınmayı düşünmesi.
- Kendine yatırım: İş görenin, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, ayrılması halinde kaybedebilmesi.
- Topluluk: İş görenin, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu.
- Seçenekler: İş görenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanacak olması.

1.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık kavramı, örgütte çalışan kişinin çalıştığı süre boyunca kendine örgütü için kendisini yükümlü hissetmesidir. Çalışan hissettiği bu duygu için iş hayatı boyunca ahlaki bir sorumluluğu olduğunu düşünür. Kendisine yüklediği bu duyguyu yaşarken firmanın kendisine sağladığı maddi ve statü gibi kazanımları dikkate almamaktadır (Meyer ve Allen, 1996: 12, Akt; Çınar, 2013: 47). Normatif bağlılık yalnızca ahlaki değerleri değil aynı zamanda inançları da içermekte olup örgütteki organizasyonda kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Örgütte çalışan ise sadakat, görev ve yükümlülük gibi duygular nedeniyle örgütteki organizasyonda kalmak istemektedir

(Çekmecelioğlu, 2006: 156).

Örgütsel bağlılığın sahip olduğu farklı öğeleri sebebiyle, örgütte çalışanların performansları da farklılık göstermektedir. Örgütte performansları yüksek olan çalışanları etkileyen şey, duygusal olarak bağlı oldukları, örgütün üyesi olmaktan mutlu oldukları ve örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri içindir ki bu durum ise bu amaç ve değerlerine ulaşmasında örgütün yararına bir çaba harcamalarında neden olmaktadır. Örgüte rasyonel olarak bağlananlar ise daha çok kendilerine maliyet artması ve aynı zamanda yeni iş bulma gibi alternatifleri olmamasından dolayı örgütte kalmaya devam ederler. Dolayısıyla, performanslarının da yüksek olması beklenemez. Duygusal ve normatif bağlılık birbiriyle bağımsız gibi görünse de aralarında bağ bulunmaktadır. Örgüte normatif olarak bağlı olan çalışanlar, örgütün üyesi olmaktan mutlu oldukları için örgütün amaç ve değerlerini benimseyecekler, bu amaç ve değerlerine ulaşmasında örgütün yararına bir çaba harcayacaklar ve nitekim de performansları yüksek olacaktır. Bu üç boyut hakkında çalışanların düşünceleri ile ilgili şöyle bir yorum yapmaktadır: Duygusal bağlılık ile örgütlerine bağlı olan çalışanlar “insanlar mükemmel ve iş eğlenceli olduğu için burada çalışıyorum” derken, normatif bağlılık ile bağlı olanlar “ihtiyacım olduğunda beni işe aldılar, dolayısıyla onlara borçlu olduğum için burada çalışıyorum” derler. Devamlılık bağlılığı ile bağlı olanlar ise “kazancı daha fazla olan başka bir işe gireceğimi bilsem ayrılırdım” demektedirler (Stup, 2006: 1116, Akt; Çınar, 2013: 47).

1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bir örgütte, iş görenlerin kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri örgütte iş verimliliğini arttırmaktadır. Dolayısı ile bir örgütün üyelerinin örgüte bağlılığını arttırabilecek ve azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Bireylerin örgüte bağlılığını etkileyen faktörleri üç grupta incelenmektedir. Bunlar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak ele alınmaktadır.

1.4.1. Kişisel Faktörler

Bir örgüte bağlı işgörenler birbirinden farklı kişisel özelliklere sahip oldukları şeklinde ifade edilmektedir. Farklı kişisel özellikleri örgütteki bireysel farklılıkları ortaya koyduğu gibi bireyin örgüte bağlılık derecesini de etkileyen bir faktördür. Genel olarak kişisel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi özelliklerdir.

1.4.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalarda, yaşın devama yönelik zorunlu olması nedeniyle yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı olmamakla beraber bir ilişki vardır. Çalışan ilerleyen yaşlarla birlikte, çalışanın iş alternatiflerinin giderek azalması ve örgütten ayrılmanın maliyetinin artması sebebiyle kişinin zorunlu bağlılık davranışlarına yöneleceği söylenebilmektedir (Bozak, 2006: 26). Bireylerin içinde buldukları yaş itibariyle işlerine ilişkin davranışlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İşgörenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olursa iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve iş hayatına atılmanın sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği daha yüksek olacaktır. Bireylerin çalıştıkları işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, zaman geçirmeleri, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmekte ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çakır, 2001: 106). Angle ve Perry (1981) çalışanların yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, bu nedenle çalışanların, zaman geçtikçe üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının arttığını ifade etmektedir. Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür. Bunlar:

- Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre çalışırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı daha fazla olmaktadır. Bu durumda kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha fazla riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar genç çalışanlara göre işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar (Balay, 2000: 41).

Ayrıca aynı örgütte çalışan işgörenlerin aralarındaki büyük yaş farkları olması, işgörenlerin örgüte bağlılığını azaltır. Çünkü örgüt içinde çalışanların sosyal anlamda bir etkinlikte buluşabilmesi için yaş farkları büyük olmamalıdır. Yaş farkının büyük olması sosyal ortamın oluşabilmesi ve gelişebilmesi için negatif bir etki oluşturacaktır (Konuk, 2006: 74). Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda yaşça büyük olanların daha olgun olmaları ve iş tecrübelerine sahip olmaları sebebiyle örgüte bağlılıkları daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Örgüt

içerisinde iş görenler arasında büyük yaş farkları varsa, işgörenlerin örgütte kalma yönünde karar vermede daha zorlandığı belirlenmiştir. Yaşı ilerlemiş işgörenlerin, örgütteki pozisyonlarından ve mesleklerinden memnun oldukları ve bu yüzden bağlılıklarının yüksek derecede olduğu ileri sürülmüştür (Yavuz, 2009: 66-80).

1.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında yapılan araştırmalarda çelişkili sonuçlara rastlanmıştır. Yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Kadın ve erkeklerin benzer iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları ve bunun nedeni olarak da kadınların daha düşük beklentileri olduğu gösterilmektedir. Örneğin kadınlar işyerinde daha çok çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, iş hayatında ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla önem vermektedirler. Erkekler iş hayatına ev hayatından daha çok özen gösterip zaman harcarlarken, kadınların ise tam tersi bir davranış sergiledikleri gözlemlenmektedir. Kadınların ev kadını rolünü daha çok benimsemesi nedeniyle örgüte bağlılıkları daha düşük çıkarken, kimi araştırmalarda ise kadınların çalıştıkları örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmüştür (Kırel, 1999: 118). Erkek ve kadınlar arasında cinsiyet farkından dolayı bağlılık derecelerini baz alan araştırmalarda iki tür yaklaşım vardır ve araştırmalarda çıkan farklı sonuçların nedenlerinden olarak bu yaklaşım farkı gösterilebilir. Bu yaklaşımların ilki olan "iş modeline" göre kadın ve erkek arasında örgütsel bağlılık açısından cinsiyet kaynaklı bir fark olmamakla birlikte asıl fark değişik işler yapılması ve değişik pozisyonlarda çalışılmasıdır.

Erkekler kadınlara göre genellikle daha iyi pozisyonlarda çalışmakta ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgütsel bağlılıkları daha fazladır. İkinci yaklaşım ise "cinsiyet modelidir". Bu yaklaşım kadınların ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını ve bağlılıklarını kariyerleri ile çalıştıkları örgütün değer ve amaçlarından daha üstün gördükleri bu sebeple örgütsel bağlılık derecelerinin erkekler kadar yüksek olmadığını ifade etmektedir. Mowday vd. (1982: 31); kadınların örgüte bağlılıklarını, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha fazla engel ile karşılaşmış oldukları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli kılması olarak ifade edilmektedir. Boon ve Arumugan ise erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha güçlü örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Boon ve Arumugan,

2006: 110).

Cinsiyetin örgütsel bağlılıkla bağlantısı hakkında birçok araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda erkeklerin kadınlardan işlerine daha bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte kadınların iş hayatının kadınlara daha ağır gelmesi, daha fazla sorumluluk sahibi olması ve kadınların ailesel rollere verdikleri önemden kaynaklandığı şeklinde ifade edilmiştir. Günümüzde modern iş hayatının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini etkilediğini belirtmektedir. Bunun sonucu olarak da cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini tartışmalı hale getirdiği vurgulanmıştır (İnce ve Gül, 2005: 562). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birinin de çalışan bireylerin medeni durumları olarak ele alınmaktadır. Bekârlar, evli ve dul bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmayı daha az maliyetli olarak görmektedir (İnce ve Gül, 2005: 562) .

1.4.1.3. Medeni Durum

Literatürde, evli çalışanların, örgüte, bekâr çalışanlardan daha fazla bağlılık duyduklarına ilişkin bilgilere rastlanmakta ve ifade edilmektedir. Bu durum, evli çalışanların, ekonomik sorumluluklarının ve ailesel yükümlülüklerinin bir ürünü olarak değerlendirilebilir (Solmuş, 2004: 218). Evli çalışanların kendi ailelerine karşı maddi yükümlülükleri sebebiyle işsiz kalma tehlikesini göze alamayacakları için örgüte bağlılıkları yüksek düzeyde olduğu ifade edilmiştir. Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre iş alternatiflerini değerlendirme de daha girişken davranmakta olduğu vurgulanmaktadır. Çünkü evlilerin bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı maddi ve manevi sorumlulukları ve yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu sebeple riske girme konusunda daha çekingen davranmaktadır. Bu durumda evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları daha fazla olmaktadır. Bir örgütteki çalışanların eğitim düzeyi bireyin örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık ile arasında zıt bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

1.4.1.4. Eğitim Düzeyi

İş görenlerin eğitim düzeyleri, bu çalışanların iş hayatına bakış açısı ve iş hayatından beklentilerini etkileyen ve farklılık göstermesine neden olan bir etkidir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanın iş hayatına ve işe yüklenen anlam ile iş hayatından beklentileri çeşitlenmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulları elverişli olduğu için eğitimine devam etmiş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre bakış açıları çok

farklılık göstermektedir. Bazı kişiler küçük yaştan itibaren iş hayatına atılıp çalışırken, bazı kişiler ise maliyetine katlanıp daha uzun eğitim alıp, gelir elde etmekten bir süre feragat ederek, eğitiminin sonunda nitelikli işgücü olarak iş yaşamında yer almaktadır. Eğitime yapılan maddi ve manevi yatırım sonucunda bunun karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarına göre farklı talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan ziyade toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının olduğu bir ortam anlamını taşımaktadır. Bu yüzden işleriyle ilgili kararlarda çok titiz davranabilirler. Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyinin bağlantısı çok karmaşık olduğu gözlenmektedir (Çakır, 2001: 111). Bu araştırmalardan bazılarına göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı arttığı gözlenmiştir. Bu durum, iş görenlerin sıkıcı, monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak bulunduğu iş ortamını ve işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve işe olan devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2000: 68).

Sosyal ve ekonomik koşulların verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş, yüksek eğitim görmüş kişilerin iş hayatına bakış açıları eğitimi düşük düzeyde kalmış kişilere göre farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyi yüksek kişiler nitelikli iş gücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu tür kişilerin eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve çalışma koşullarına yönelik talepleri de yükselmektedir. Eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı sadece para kazanma aracı değildir. Toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001: 111).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütten beklentileri de eğitim düzeyine paralel olarak yükselmektedir. Bu durum nitelikli çalışanın alternatif iş olanaklarını artırmakta ve çalışan risk iştahını arttırarak örgütten ayrılma eğiliminin artmasına yol açmaktadır. Kıdem çalışanın örgütteki çalıştığı süredir. Çalışanın örgütüne bağlılığı hem yaş hem de kıdemle doğrudan ilişkili olduğunu belirtilmektedir. Kişilerin çalışma süresi arttıkça iş hayatındaki örgütten elde edeceği kazançlarının da artacağını ifade etmektedir. Hizmet süresi örgüte ve kişinin kendisine yaptığı bir yatırım olarak düşünüldüğünde örgütten ayrılma durumunda çalışanın yapılan yatırımla yeni örgütteki alternatifinin muhasebesini yapacağını vurgulamaktadır. Yatırımlarının sonuçlarını kaybetmemek için örgüte bağlılığını artıracığı söylenmektedir (Çırpan, 1999: 61)

1.4.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)

Kıdem, bir işte ne zamandan beri çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalıp çalışan, yani kıdemi yüksek olan bir bireyin örgütsel bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alışamayan, işinden tatmin olmayan, psikolojik olarak işi ile özdeşleşmeyen bir çalışanın işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edildiğinde, kıdemin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülerek ortaya konmaktadır. Ancak kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişkisi olduğu gibi durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alındığında bu durum ortaya çıkabilir. Bu nedenle kıdem tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmemelidir (Çakır, 2001: 111). Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal bir ilişki vardır. Örgütte çalışılan zaman arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Cohen (1992) kişilerin çalışma süresi arttıkça örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını ifade etmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir bağlılık bir yatırımdır. Buna paralel olarak kişi kazançlarını kaybetmemek için örgütte çalışmaya devam ederek daha çok bağlanmaktadır. Ayrıca Mathieu ve Zajac (1990) örgütte çalışılan sürenin artması ile örgütsel normların daha fazla içselleştirildiğini, özdeşleştiğini ve örgüte psikolojik yakınlığın daha da arttığını ifade etmişlerdir.

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün yapısı ile ilgili özelliklerin bireyin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, yönetim, ücret, örgütsel ödüller, örgüt kültürü, örgütün büyüklüğü ve yapısı, takım çalışması, vb. dir.

1.4.2.1. Yönetim

İşgörenler aracılığı ile örgütteki işlerin devamı ve yaptırılması sanatı olarak tanımlanmaktadır. Örgütte istenilen hedeflerin, amaçların gerçekleştirilebilmesi için kaynakların (para, zaman, malzeme ve yer unsurlarını) etkin, verimli ve yeterli şekilde koordine edilmesini esas almaktadır. Örgütlerdeki yönetim şekli çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecesini ve örgüte olan bağlılığını etkilemektedir (Dolu, 2011: 37). Örgütlerde yöneticinin çalışanlara tutumu ve yaklaşımı son derece önemli olduğunu ifade etmekte fayda bulunmaktadır. Yönetici son derece sıkı yöneten, baskıcı ve kontrolcü bir yönetim tarzı gösterirse çalışanların kendilerini ifade etmelerini güçleştirir ve yenilikçi fikirler üretmelerini engellemektedir. Böyle bir yönetim tarzı, çalışanların

performansını giderek düşürmektedir. Yönetime güven ve bağlılığı azaltmaktadır (Dolu, 2011: 38, Akt: William ve Hazer, 1986: 220) .

Yöneticinin örgütteki işgörenlerine işlerini nasıl yapacakları konusunda serbestlik ve kendi başlarına işleriyle ilgili karar alma yetkisi vermesi, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılığı, örgütsel bağlılığı, etkinliği ve verimliliği arttırmaktadır. İş 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 (İnce ve Gül, 2005: 73) . Yönetici bir unvanı taşıyan çalışanların ya da statüsü yüksek olanların, böyle bir unvana sahip olmayan ya da statüsü düşük olan işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmektedir.

1.4.2.2. Ücret

Bir örgütte bireylerin örgüte bağlılığını etkileyen faktörlerden biride çalışanların ücret düzeyi olarak ifade edilmektedir. Ücret düzeyi çalışan bireyin örgütte ve sosyal yaşamda statüsünü belirleyen bir unsur olması nedeni ile işin çekiciliğini artırmakta ve bireyin örgüte bağlılık statüsünü artırmaktadır (Balay, 2000: 68).

Bir bireyin ücreti, o bireyin örgüte olan bağlılığını etkileyen en belirgin özelliklerinden biri olarak belirtilmiştir. Özellikle, ekonomik sıkıntı yaşayan iş görenler için, ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olmaktadır. Ayrıca çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılaması bireyin örgüte bağlılığını ve iş verimini artırmaktadır. Yönetimin ücret politikası ne kadar adil ve dengeli olursa örgüte bağlılıkta o kadar yüksek olmaktadır. Terfi olanakları, emekli aylığı, sağlık olanakları gibi örgütteki ücret dışı maddi ödüller de örgütten ayrılma durumunda kaybedileceğinden bağlılığı arttırıcı nitelikte olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 73).

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli ve belirgin faktörlerden birisi de şüphesiz ücret düzeyidir. Kâr amacı gütmeyen örgütler hariç tutularak, hemen hemen örgütlerin tamamında işler kişilerin belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır (Smadov, 2006: 101). Bir işgörenin belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından ilgilidir (Barutçugil, 2004: 443). Kişi, örgütten belli ödül, ücret ya da çıktılar sağlarsa karşılığında kendini örgüte adamaktadır. (Balcı, 2003: 27). Özellikle de ekonomik sıkıntı yaşayanlar için bazı işgörenler, ücret tatmini, iş, çalışma

arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim sıkıntısı ve yaşam standardı etkili olmakla birlikte başkalarının ücretleri de zaman zaman önemli bir etkidir. Kendi ücretleri ile başka yerde çalışanların ücretlerini karşılaştırmak çalışanlar arasında yaygın bir davranıştır. Gelir dağılımı üzerine yapılan araştırmalarda, işgörenlerin hak ettikleri ücreti alıp almadıkları konusunda bir yargıya varmaları, kendileriyle benzer gruplarla yaptıkları karşılaştırmalar sonucu, ulaştıkları belirlenmiştir (Mirovsky, 1987: 1404-1416).

Ücretin işgören tarafından algılanan adillığının, eşitliğinden ve örgütsel bağlılık açısından ücret miktarından çok daha önemli bir belirleyicisi olabileceğinin ileri süren bazı araştırmalar mevcuttur. Bunlara göre işgören ücret sisteminde eşit ve adil olmayan bir durum hissederse örgüte olan güvenin kaybolacağı ve örgüte olan bağlılığının giderek zayıflayacağı ileri sürülmektedir (Pieffer, 1995: 30) .

1.4.2.3. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, bir örgüte işverenlerin motive edilmesinde, işletmenin amaçladığı hedef ve verimliliğin sağlanmasında ve yeniliklerin artırılmasında en etkili araç ödül ve yüksek ücret olarak ifade edilmektedir. Yüksek ücret maddi ve manevi örgütsel ödüller örgüt üyelerinin performansı üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Bir örgütte doğru saptanarak verilen ödül ve ücret sistemi çalışanları daha motive ederek örgüt içinde girişimci ve yaratıcı davranışlar sergilemeye yöneltir. Bu durum hem çalışanın örgüte bağlılığını artırır hem de örgütün verimliliğini artırmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 79) .

İşgören, çalıştığı örgütte kendisine sunulan ödüllerin yeterli olduğunu ve adil ve eşit olarak dağıtıldığını düşünürse, örgüte daha fazla bağlılık duyduklarını belirtmektedir. İşgörenlerin kazanç düzeyinin, örgütsel bağlılıklarına yön verdiği düşünülen görüş, araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Buna göre kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işi cazip hale getirmektedir. İşgörene yapılan ekstra bir ödeme, genellikle örgüte daha yüksek bir bağlılıkla geri dönmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör de örgütsel ödüllerdir. İşteki teşvikler örgütsel bağlılık ile doğrudan bağlantılıdır. Çalışanlar örgütün, kendileri için önemli ve anlamlı olan görevleri, arkadaşça ve destekçi çevreyle beraber iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algıarlarsa kişi örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler (Balay, 2000: 63). Başarılı performans sergileyen işgörene verilen ödüller “Teşekkür” mesajını iletmenin en iyi yoludur. İşgörene verilen bu örgütsel

ödülleri, “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını vermektedir (Gözen, 2007: 64).

Örgütsel ödüllerin yeri örgütsel bağlılıkta çok önemlidir. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, pozisyonda ilerleme, tanınma, terfi, kariyer bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayrişahsi ödüller de işgörenin örgüte bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Carrel vd., 1998: 105). Cohen’a (1992) göre örgütsel ödüllerde diğer bir unsur işgörenin ne derece kolaylıkla örgütsel ödüle ulaşabildiğidir. Bir işgörenin örgütsel ödüllere rahat ulaşabilmesi durumunda, söz konusu örgütsel ödüllerin emek vererek kazanılması gereken değil örgütün normal olarak sağladığı örgütsel ödüller olarak algılanabileceği belirtilmektedir. Diğer yandan düşük statüden bile olsa bir işgören, büyük örgütsel ödüller elde edebilecek ise, örgütsel bağlılığı kuvvetlenebilmektedir.

1.4.2.4. Örgüt Kültürü

Kültür, örgütteki bulunan üyelerin örgüt içinde nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artıran ve buna yön veren, normlar, varsayımlar, inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Kültür, örgütte çalışanların sosyal hayatında ve örgüt içinde almış oldukları görevlerin neler olduğu ve ortamda nasıl davranılması konusunda yardımcı olmaktadır. Başka bir ifadeyle kültür, örgüt yer alan üyelerinin duygu, düşünce ve davranışlarını şekillendiren mevcut değerler ve inançlar olarak da tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998: 347).

Örgüt kültürünün inanç ve değerlerle bir bağlantısı yer aldığı bilinmektedir. Kültürün içinde yer alan düşünceler örgüt içinde herhangi bir yerden ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, çoğunlukla, vizyon, misyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider ile başlamaktadır. Bu düşünce ve değerler başarıya yol açtığı anda kurumsallaşmakta olan örgütü yöneten önder veya liderin vizyon, misyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 20) . Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ile iç içe olup, çalışanların öncelikleri ile örgütün amaçları arasında bir köprü görevi görmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara katılımını sağlayarak, örgütsel bir kimlik duygusunun gelişmesinde etkili olmaktadır. Örgütler değişik kültür mozağine sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu değişik kültür mozağine sahip kişiler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada aynı amaç ve hedef çatısı altında bir grup oluşturmanın sonucu olarak diğer örgütlerden

farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır (Şimşek vd., 2003: 32). Örgüt kültürü, örgütün kendine has değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (İpek, 1999: 13). Örgüt kültürü, örgütün hem dış çevreye olan uyumu hem de iç çevreyle bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve de iyi sonuçlar meydana getirdiği için geçerli kabul ettiği, bundan dolayı da bunları anlamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için yeni üyelere öğretilmesi gerektiğine inanılan temel varsayımlar bütünüdür (Schein, 1992: 12).

Örgütsel kültürün en olumlu yönü olarak bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasıdır. Örgüt kültürü aynı zamanda, örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmak için katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardımcı olur. İşgörenlere, örgüt ortamında çalışanlar arasındaki ilişkiyi dengede tutmak için olayları değerlendirebilecek bir bakış açıcı ve algılarını etkileyecek bir ortam sunar. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda tam tersi olup katı düşünce yapısını özendirip örgütte kısır düşünmeye sebep olacak değişime karşı yüksek boyutta direnç gösteren bir ortama da yol açabilir. Örgütün ihtiyaç ve eylemleri düzenli olarak değişmek zorunda olmasına rağmen, onun vasat kültürü aynı kalabilir. Örgütsel yapının değişimi sonucunda, örgütte işgörenler arasında devam eden, modası geçmiş tutum, bakış açıları ve çalışma yöntemleri "kültürel boşluk" olarak adlandırılmaktadır (Balay, 2000: 143).

1.4.2.5. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütlerin büyük ya da küçük olanlar dahil örgütsel bağlılığı sağlama konusunda avantaj ve dezavantajlara sahiplerdir. Küçük ölçekli örgütlerde çalışan sayısının daha az olmasından ötürü, birbirleri arasındaki kaynaşmanın getirisi olan örgütle özdeşleşme durumu büyük ölçekli işletmelere göre daha kolay olmaktadır, büyük ölçekli örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, kariyer, daha fazla ek faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak işgörenlerin bağlılık düzeylerini artırma konusunda küçük örgütlere nazaran avantajlıdır. Uluslararası araştırma şirketi NFO Infratest'in Türkiye yetkilisi Yaman Akalın, vizyon ve misyon konusunda çalışanları ile paylaşım içerisinde olan örgütler, bunların çalışanlarca içselleştirilmesini sağlayan ve bu yönde çalışanlarca gösterilen emeklerin karşılığını vermekten çekinmeyen, çalışanlarıyla şeffaf, sadakat içinde ve güvene dayalı ilişkiler sürdürebilen, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissettikleri ve kendilerine bir gelecek görebildikleri ortamlar sağlayan örgütlerin çalışanlarının daha bağlı olabileceğini belirtmiştir (Süzer, 2003: 10).

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezileşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 226). Örgütler üretim hizmetlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için örgüt yapısı, örgütlenme süreci sırasında planlanarak kurulur. Böylece örgütsel yapı önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemekle kurulmaktadır. Bu örgütsel yapı içinde bulunan örgüt üyeleri kendi isteklerine göre değil, örgütün planladığı ve öngördüğü şekilde davranmak ve iletişim kurmak durumundadırlar (Gürgen, 1997: 63) .

Genel olarak bir örgütün yapısı; amaçlara ulaşmak için gerekli etkinliklerin çalışanlar arasında nasıl bir iş bölümü ile dağıtıldığını göstermektedir. Bir örgütte çalışan sayısı arttıkça örgütün yapısal büyüklüğü de artmaktadır. Böyle bir örgüt yapısında çalışan sayısı arttıkça bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının iyi bir şekilde işlemesi için belirlenmiş hiyerarşik yapıda her kademedede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler olduğu belirtilmektedir. Örgütteki üyeler bu ilkeler doğrultusunda pozisyon almakta ve ilişkilerini sürdürmektedir (Çoban, 2011: 47) .

1.4.2.6. Takım Çalışması

Takımlar, örgütün belirlenmiş olduğu hedeflere ulaşmak için bir arada toplanan, birbirine bağımlı, beceri ve yeteneklere sahip, ortak amaç, performans ve hedefler doğrultusunda bağlı bulunduğu örgüte karşı sorumlu olan iki ve ya daha fazla kişiden oluşmaktadır. Bir takım içerisinde kararlar ortaklaşa alınır, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olmaktadır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır.

Takım çalışmalarında üyelerin her biri diğerinin deneyim ve gücüne gereksinim duymaktadır. Sonuç olarak takımlar etkili kararlar ve amaçlarına ulaşmak için birbirine ihtiyaç duymaktadır. Bu takım çalışması örgüt üyelerinin takıma bağlılıklarını artırdığı gibi örgüte bağlılıklarını da artırmaktadır. Bir takımda takımın lideri örgüt yöneticisi olarak ifade

edilmiştir. Lider örgütteki verimliliği artırmak amacıyla farklı fonksiyonel özellikler gösteren çeşitli takımlar kurmakta ve yönetmektedir (Gündoğan, 2009: 37).

Takımda ortaklaşa alınan kararlar üyelerin örgütsel bağlılığını güçlendirmektedir. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bu durum da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Korsgaard vd., 1995: 61). Yapılan araştırmalar; gerek işveren gerekse işgörenlerin her ikisinin de takım çalışmasından faydalandıklarını göstermektedir.

Takım çalışması örgütteki işgörelere özellikle de daha çok yetenek ve vasıf gerektiren iş yapanlarda, karar verme yetkilerinin artması nedeniyle büyük bir iş tatmini sağlamaktadır ki bu da işletmelere verimin artması, yenilikçi düşünce kalitesinin yükselmesi, işletmelerde daha düşük devamsızlık ve düşük personel devri olarak yansımaktadır. Takımlar aynı zamanda modern iş yaşamının zorluğunu da ele almakta, uygun iş çözümlerinin geliştirilmesine daha fazla imkan sağlayarak, insanın katılımını sağlanmasında ve beklentilerdeki değişimlere işgörenlerin daha esnek ve uyumlu olabilmesinde oldukça etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Williams, 1998: 195) .

1.4.2.7. Denetim (Nezaret)

Denetim, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir denetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede dolaylı bir yol izlemeleri, diğer bir ifadeyle aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar bu yargıyı destekleyici sonuçlar vermiştir. Maguire ve Ouchi, işin sonuçlarına yönelik denetim biçiminin çalışanın tatminini artırdığını tespit etmişlerdir. Bu noktada geri bildirim hayati bir önem taşımaktadır. Çalışanların iş davranışlarını takip edip fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geri bildirimde bulunmak, onların duydukları sorumluluğu artıracaktır (Salancık, 1977: 18).

1.4.2.8. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet de bağlılığı etkileyen bir başka faktördür. Örgüt içinde adaletin var olduğu duygusu çalışanı örgüte bağlamakta önemli bir faktördür. Örgütlerde adalet kavramı iki açıdan incelenebilir. Birincisi dağıtıcı adalettir. Bu, kişinin ücretle ilgili olarak aldığı ücret toplamının ne kadar adil algılandığının gösterir. İkincisi ise yontemsel adalettir. Bu ise, ücret toplamının neye göre karar verildiğinin adil algılanmasıdır (Cohen, 1992: 544).

1.4.2.9. Yönetim Stili ve Katılım Olanakları

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir (Lunderberg, 1992: 8). Örgütlerde yönetim biçimi çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecesini etkilemektedir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır. Çalışanlara güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturmaktadır ve bağlılığı artırmaktadır (Cohen, 1992: 544).

Örgüte bağlılığın iş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle olan ilişkisini saptayan çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının çok önemli olduğu tespit edilmiştir. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken psikolojik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir (Çakır, 2001: 154).

1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir. Örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilmektedir. Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edilip içselleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 84).“Shafer ve arkadaşları profesyonelleri ifade eden dört önemli özellik belirlemişlerdir. Buna göre profesyoneller:

- Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip

ederek bir cemaatleşme davranışı içerisine girerler,

- Sosyal sorumluluk taşırlar,
- Kendi kurallarına inanırlar,
- Özerklik talebinde bulunurlar” (Gündoğan, 2009: 38; Akt; Shafer, Park ve Liao, 2002: 48).

Yukarıdaki özelliklerden hareketle profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktörün, yeni iş bulma olanaklarının varlığı olarak belirtilmektedir. Şüphesiz 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 ilişkili olduğu saptanmıştır (İnce ve Gül, 2005: 85).

Sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması beklenmektedir. Çalışanların iş arama davranışlarının ise, bağlılığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütle kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşılaşılmıştır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazla olduğu belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 86).

1.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları yapılan araştırmalarda olumlu olduğu gibi olumsuz da olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir düzeyde olmadığında, örgütteki üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırırken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bu bağlılıktan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, çok sık iş değişikliği ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Balay, 2000: 83).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç önemli ana sonuç ortaya çıkmıştır. Bunlar: yüksek örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve düşük örgütsel bağlılık şeklinde sıralanmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007: 53, Akt; Randall, 1987: 461). Örgütsel bağlılık sonuç olarak örgütsel amaçlara ulaşmada ve bu amaçları yerine getirmede önemli bir yere sahiptir. İş değiştirme konusunda önüne çıkan fırsatları değerlendirmekten kaçınan örgüt üyesinin bu fırsatlara olumsuz cevap vermesi örgüte olan yüksek bağlılığındandır. Örgüt içindeki üyenin kariyerindeki ilerleme örgütler arasındaki geçişlerle veya örgütün uyguladığı terfi politikasında sağlanmaktadır (Yavuz, 2008: 93, Akt; Mowday, Porter ve Steers, 1982: 140).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık örgüt açısından olumlu sonuçlara neden olduğu gibi olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır. Örneğin bir üyenin örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermesi üyenin aile ilişkilerini ve sosyal ilişkilerini de etkilemektedir. Bir örgüt üyesinin bağlı olduğu örgüte karşı görev ve sorumluluklarını olduğu gibi kendi ailesine ve sosyal çevresine karşı da görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bütün zamanını ve gücünü örgüt için harcayan üyenin ailesi ve sosyal çevresi ile bağları zayıflamakta, bu durum üyenin strese girmesine neden olmaktadır. Üyede zamanla kişisel ve toplumsal yabancılaşma görülmektedir. Bu durum örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Yavuz, 2008: 93, Akt; Mowday, Porterve, Steers, 1982: 140).

Yine bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütün imajına zarar verecek olayları düzeltmek için kendilerini sorumlu hissetmesine neden olmaktadır. İlimli örgütsel bağlılıkta örgüt üyesi, çalıştığı örgüt içerisinde tecrübe ve deneyim kazanmaktadır. Fakat örgütle özdeşleşme sağlamadığı için örgüte bağlılığı zayıf olmaktadır.

Örgütüne ılımlı bağlı olan örgüt üyesi, örgütün kendisine şekil vermesine fırsat vermemektedir. Böylece örgüt içinde kendi kimliğini korumaya gayret etmektedir. İlimli bağlılık üzerindeki örgüt üyesi örgütün bazı değerlerini kabul etse de bütün değerlerini benimsememektedir. Bu tür üyeler toplumsal sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında tercih yapmamaktadır. Bu durum üyenin örgütle çatışma yaşamasına bunun neticesi olarak da örgütün verimsizliğine sebep olmaktadır (Bayram, 2005: 136).

Düşük örgütsel bağlılık ise, üyenin örgüte bağlılığı örgütten ayrılma davranışıyla düşük performans, işe geç kalma ve devamsızlık gibi geri çekilme davranışlarıyla ilişkili olduğu söylemektedir. Diğer deyimle işe devamsızlık, performans, işe geç gelme ve işten ayrılma örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları olarak belirtilmektedir (Yavuz, 2008: 92, Akt;

Meyer ve Allen, 1997: 20). Bağlılığı düşük olan bireyler örgüt imajına zarar verecek olayları fark etseler bile, bunları düzeltmek için çaba harcamadıkları görülmektedir.

1.5.1. Bağlılık ve Performans

Bir örgütte çalışan bireylerin veya grupların hedeflerine ulaşabilmek için ortaya koydukları enerji veya verim gücüne performans denilmektedir. Performans, kişilik, değerler, tutumlar ve bireyin yetenekleri ile ılımlaştırılmaktadır. Örgüt üyelerinin kendisinden beklenen performansı gösterebilmeleri için yüksek bir yürek gücüne ve bunu harekete geçirme özelliğine sahip olması gerekmektedir. Örgütün, üyede motivasyona yönelik bir etki oluşturması için üyesinin iyi bir ücret almasına ve terfi etmesine destek olması gerekmektedir. Ayrıca diğer üyeler tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet görmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 95).

Örgütsel bağlılıkta, performans ile bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf olmasının en önemli nedenleri ekonomik şartlar, yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentiler olarak ifade edilmektedir. Bunların olması performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin diğer bir nedeni de örgüt lideri ile çalışan arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Örgüt liderinin performansa önem vermesi ve adil olarak performansı değerlendirmesi gerekmektedir. Liderin performansı bu ölçülerde değerlendirmesi çalışanın örgüte bağlılığını artırmaktadır (İnce ve Gül,2005: 95).

1.5.1.1. Performans Kavramı

Performans, çoğu zaman “etkinlik ve verimlilik” ile açıklanmaktadır (Neely vd., 1995: 85). Ancak, performans ölçümü için pazar payı, inovasyon ve verimlilik gibi ölçütler de kullanılmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 85). Performans kelimesi bir işi ya da olayı yapmak, yerine getirmek, icra etmek gibi anlamlara gelmektedir (Özmutaf, 2007: 42). Performans, bir işi yapan bireyin veya grubun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak, nereye varabildiği ve neyi sağlayabildiğinin ifadesidir (Kutlar vd. , 2004: 139). Performans, belli ve tanımlanmış iş hedeflerine yönelik gösterilen çaba, eylem ve uygulamalar sayesinde başarıyla yerine getirilen görevler bütünüdür (Capon vd., 1990: 1145).

Bir başka tanıma göre, performans, “amacın gerçekleştirilme oranı”dır. Sözlük anlamıyla “performans”, kapasitenin kullanım derecesidir. Performans bir faaliyetin

sonucunda ortaya konan çıktı düzeyidir. Bu düzey, amacın veya görevin yerine getirilme derecesini gösterir. Diğer bir tanım da performans; bir fiziksel aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyo mekânik ve psikolojik verim olarak tanımlanmaktadır (Kuter ve Öztürk, 1997: 17). Sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek ya da bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir. Performans, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır (Gümüştekin, vd., 2005: 280).

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış birçok etkinlik sonucunda elde edilen nitel veya nicel olarak belirtilen bir kavramdır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 37). Performans, iletişimi sağlamak için bir şeyin rakamlarla veya ifadelerle ölçülebilirliğini, belirli bir niyetin başarılmasını, davranışın sonucunu, bir şeyin sonuç veya başarı üretme potansiyelini, beklenenin aksine bir sonucu, daha önce çekinilen bir davranışın ortaya konulmasını, gösteri sanatlarında gösteri sürecini veya karşılaştırmalı bir yargıyı ortaya koymak için kullanılmaktadır (Lebas ve Euske, 2005: 67).

Günümüz işletmeleri, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek, etkin bir performans gösterebilmek ve böylece “verimlilik” amacını gerçekleştirebilmek için bir takım faktörlere ihtiyaç duyarlar. Bu faktörler içerisinde en çok ilgi çeken “insan” faktörüdür. En önemli faktör olan insan aynı zamanda anlaşılması ve yönlendirilmesi en güç olan faktör özelliğini de beraberinde taşımaktadır. O nedenle bugün işletmelerde tüm dikkatler “insan” faktörü üzerinde yoğunlaşmıştır. İşletmelerde çalışanlardan beklenen ve arzu edilen performansın gerçekleştirilmesi, büyük oranda bu yönde olumlu bir biçimde yönlendirilmesine ve teşvik edilmesine bağlıdır (Bilecen, 2008: 133). Performans yönetimi, kurumlarda hem bireysel performansın, hem de takım performansının iyileştirilmesini amaçlar. Bireysel performans, kişinin kendi iş tanımına uygun olarak yürüttüğü işi kabul edilebilir sınırlar içinde yapmasıdır.

Bireysel performans yönetiminin amacı, işgöreni kabul edilebilir sınırlar içinde çalıştırmaktır. Aynı şekilde performans yönetimiyle takım performansı iyileştirilerek, kurumsal sinerjinin ortaya çıkarılması sağlanır (Armstrong, 1996: 261). Performans yönetimi, “örgütü istenen amaçlara yöneltme ve belirlenen hedefleri gerçekleştirme amacıyla, örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları

karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci” olarak tanımlar (Akal, 1992: 473). Performans değerlendirme, organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşımaktadır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır.

Diğer taraftan, yapılan araştırmalar sonucu ile örgütte çalışan eksikliklerini görme fırsatı bulacağından bu eksiklikleri giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır (Barutçugil, 2002: 10). Performans değerlendirme örgütlerde çok daha farklı amaçlar için de kullanılmaktadır. Ancak, performans değerlemenin temelinde var olan performansı geliştirmek ve yükseltmek ile düşük performansı önlemek vardır. Bu nedenle de örgütte yer alan çalışanların, yöneticilerin ve şirketin yararına yer olacaktır (Dedehayır, 2002: 4). Performans değerlendirme, örgütte bir işi yapan çalışanın, bir grubun ya da bir organizasyonun o işle amaçlanan hedefe ulaşma derecesini, nicel ve nitel olarak belirlenmesini sağlamak açısından işgören boyutunda, işgörene kendisinden tam olarak ne istendiğini ve beklendiğini, ulaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini, yöneticiyle var olan durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda ne gibi eğitime gereksinim duyulduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunmaktadır (Fındıkçı, 1999: 298). Eğer bir işletme örgütte yer alan işgörenin performansını etkili bir şekilde yönetmek ve arttırmak için ödüllendirme gibi bir araç kullanıyorsa işgörenler arası etkili ve adil bir performans değerlendirme sistemi uygulamak zorundadır. Eğer işletme çalışanını ödüllendirmek için yöntem kullanacaksa bu mutlaka işgörenin performansı ile bağlantılı olmalıdır.

İşgören iş yerinde göstermiş olduğu performansına karşılık elde ettiği ödüller arasında bir bağlantı kurmaktadır. Eğer kazandığı ödüller az ise performans düşecektir ya da performansına karşılık elde ettiği ödülün adaletli ve doğru olduğuna inanıyorsa performans düzeyi artacaktır. Performans artışı kendiliğinden gelişen bir durum değildir. Diğer bir ifadeyle, performansın stratejik bir konu olduğu algılanıp kabul edilerek yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, bir kuruluştaki insan kaynağının en yüksek potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi anlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için

geliştirilmiş ve sistematik olması gereken bir yaklaşımdır (Özmutaf, 2007: 43).

Değişen ve gelişen bir ortamda bir firmanın performans kriterlerinin doğru ve iyi işlediğini ve bunların önem dereceleri gün geçtikçe değişmektedir. Firmaların kâr seviyelerinin göstergesi olan yıllık üretim gibi geleneksel olan performans kriterleri, yerini artık sahip olunan ve üretilen bilgi, yüksek teknoloji kullanımı, müşteri profili ve müşteri memnuniyeti, üretilen ürün ve hizmet kalitesi, çevreye gösterilen duyarlılık ve saygı gibi kriterlere bırakmaya başlamıştır. Soyut olmayan, ölçülmesi daha kolay olan kriterler yerine; daha az somut, ölçülmesi ve modellenmesi zor olan kriterler ön plana çıkmaya başlamıştır (Türkyılmaz ve Özkan, 2003: 389).

1.5.2. İşe Devamsızlık ve İşe Geç Kalma

Bir örgütte üyeler zaman zaman herhangi bir sebep olmaksızın keyfi olarak işe devam etmemektedir. İşe gelmeme örgütün plan ve program sürecinin normal akışını olumsuz yönde etkileyerek süreci yavaşlatmaktadır. İşe devamsızlık, örgütsel verimlilik ve motivasyon üzerinde negatif bir etki yaratmaktadır. İşe devamsızlık örgüt içi sosyal ve psikolojik huzursuzluğun nedeni olarak ifade edilmektedir.

Bir örgütte üyeler ailevi durum, kaza nedeni, hastalık gibi nedenlerle de işe devamsızlık yapmaktadır. Üretkenliği ve verimliliği etkileyen devamsızlık üyenin bilinçli ve kasıtlı yaptığı devamsızlık olarak belirtilmektedir. Ayrıca bir örgütte örgüt üyelerinin işe geç gelme, işten geç ayrılma, sebep göstermeksizin sık sık izin almak, uzun süreli telefon görüşmeleri yapmak, çay kahve ve sigara molalarının gereğinden fazla uzaması gibi davranışlar devamsızlık kapsamında değerlendirilmektedir (Zerenler, 2008: 229).

1.5.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti örgüt üyelerinin iş koşullarından tatmin olmamaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyeti örgüt için maliyeti oldukça fazla ve zaman kaybı olan bir davranış olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda örgütte yer alan çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkilere zarar vererek grup üyelerinin moralini bozmaktadır (Gül vd. , 2008: 3).

Bu amaçla alanlarında yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıkları sağlamak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak, ayrıca çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlayarak, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmayı hedeflemiştir.

Örgüt üyelerinin yaşamış olduğu bu sürecin oluşmasının en önemli nedeni iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörleri olarak belirtilmektedir. İşten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 617). Örgütsel bağlılığı sağlanmış, yüksek performanslı ve konusunda uzman bir çalışanın örgütüne uzun süreli katkısının devamının, verimlilik gücü artışını sağlayacağı düşünülmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

2.1. Performans Kavramı ve Tanımı

Performans ve performans değerlendirme olarak ele alınan kavramlar, çeşitli kaynaklarda başarı ve başarı değerlendirme (değerlendirme) şeklinde kullanılmaktadır. Performans, insan yaşamında yer alan, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor bir kavram olup literatürde konuyla ilgili birçok tanımlamaya rastlanmaktadır (Aytok, 2004: 5). Performans, günlük yaşamda kullandığımız anlamıyla, bir hedefe ulaşmada harcanan çaba olarak ifade edilmektedir. Harcanan çaba denildiğinde, karşımıza bir süreç çıkmaktadır. Bu süreç, işe başlamayla-bitiş arasındaki işin gerçekleşme sürecidir (Kutal ve Büyükkuluslu, 1996: 125).

Sözlük anlamı itibariyle performans; bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin kendisine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlamasıdır. İşlevsel açıdan ele alındığında ise verilen görev kişi ile ilgili olmak kaydıyla, görevin gereği olarak önceden belirlenen hedefleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın ne ölçüde gerçekleştiğinin belirlenmesidir (Bingöl, 1990: 170).

İşletmelerde bir iş sistemi performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir (Akal, 1998: 6). İşletmede bireysel performans ise; kişinin (çalışanın) kendisi için belirlenen özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Özbay, 1996: 6). Performans, örgüt bazında ele alındığında, örgütün belirlenen amaçları ile işletme başarı ölçütlerinin karşılaştırılmasıdır (Daft, 1997: 14, Akt; Aytok, 2004: 6). Çoğu kimse tarafından performans, örgütsel sisteme bağlılık ve çevresel faktörlerden oluşan çalışanların sorumlulukları olarak kabul edilir (Wildman vd. , 1990: 6-7, Akt; Aytok, 2004: 6). Bir başka performans tanımı ise, bireyin nitelik ve yeteneklerinin, işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılması şeklindedir (Ataay, 1985: 228).

Yukarıdaki tanımlar ışığında performans, işletmede önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusundaki birey, grup ve örgütün göstermiş olduğu çaba ve becerilerin kullanım

etkinliğidir. Örgüt performansını, örgüte ilişkin başlıca üç soruyu cevaplandırarak kavram olarak düşündüğümüzde; performans boyutları ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır; (Enhoş ve Altay, 1998: 10-11).

- **Şimdi Neredeyiz?** Örgütün, içinde bulunduğu durumunu, mevcut kaynaklar ve örgütün düzeni içerisinde inceleyerek performansını irdelemektir.
- **Ne Kadar İyi Olabilirdik?** Örgütün varolan koşullarda potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi amaçlanır. Örgütün potansiyel gücü ile “Ne elde edilebilirdi?”, “Ne elde edilmişti?” sorusu temel alınır.
- **Nerede Olmalıyız?** Uzun dönemli örgüt potansiyeline yönelik olarak sorulur. Amaç, örgütün iç ve dış kısıtlarının kalktığını var sayılarak optimum potansiyele göre davranışlarını değerlendirmektir.

Performansı belirleyen boyutlar, zaman içerisinde değişim göstermiştir. Endüstri devriminin başlangıcında bu boyutlar; kar-maliyet iken, sonraki dönemlerde bunlara verimlilik eklenmiştir. Giderek bu üçgene kalite ve müşteri tatmini katılmış, günümüzde ise çalışanların davranışları, pazarın durumu, kamu sorumluluğu gibi yeni boyutlar da eklenmiştir (Aytok, 2004: 6-7).

2.2. Performans Kavramının Önemi

Performans yönetimin organizasyon, çalışan ve yönetim açısından yararları aşağıda belirtilmiştir.

2.2.1. Performans Kavramının Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanların sorumluluk duygusu ile hareket etmesini sağlar. Yönetimle beraber çalışarak ortak planlar ve amaçları gerçekleştirirler ve kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görürler. Böylece organizasyonun değerleri tüm çalışanların tarafından özümserler. Kendilerini konularını gözlemleyebilme ve bir değerlendirme olanağına sahip olurlar. Bu değerlendirmeler sayesinde kendilerini geliştirmeye yönelik beceriler geliştirirler. Performans yönetimi, çalışanı yaptığı çalışmalar hakkında bilgilendirir. Böylece çalışan kendisinin artı ve eksi yönlerini, kuruma olan katkısını tespit eder. Çalışan işe olan katkısını görerek psikolojik yönden tatmin olur (Çolak, 2010: 16).

2.2.2. Performans Kavramının Yönetim Açısından Önemi

Sorunların erken teşhisine ve gerekli önlemlerin zamanında alınmasını sağlar. İş ve sorunlar üzerinde kontrol güçlenir. Yapılan geribildirimler ile çalışanların kendilerini geliştirmeleri sağlanır ve yönetimin objektif bir şekilde değerlendirme yaptığı ortaya konulur. Belirlenen kriterler doğrultusunda objektif ve ölçülebilir değerlendirmeler, çalışanların daha disiplinli bir şekilde çalışması açısından yarar sağlar. Amaçların ve performans standartlarının belirlenmesinde çalışanların da görüşlerinin alınması ile çalışan ile yönetim arasında organizasyonun hedefleri doğrultusunda ortak bir bilinç oluşur ve çalışanların bu hedeflere katkısı artırılır. Ortak hedeflerin ve beklentilerin doğru bir şekilde anlaşılması sağlanır. Organizasyonun temel değerleri tabana yayılır. Başarılı olan çalışan ile diğerleri arasında bir ayırım yapılabilmesi sayesinde eğitime ihtiyacı olan çalışanların ve ne tür bir eğitime gereksinim duydukları anlaşılmış olur (Çolak, 2010: 15-16).

2.2.3. Performans Kavramının İşletmeler Açısından Önemi

Organizasyonlar, fiziksel ve insani kaynaklarını en etkin bir şekilde kullanabilmesini sağlar. İleriye yönelik olarak daha gerçekçi ve vizyoner tahminler yapabilmeyi ve yüksek hedefler belirleyebilmeye yardımcı olur. Değişen koşullar karşısında daha hızlı bir şekilde tepki vererek ihtiyaçlar doğrultusunda kendisini hızlı bir şekilde geliştirmeye yardımcı olur. Organizasyon, performans yönetimi sayesinde çalışanlar arasında kariyer planlaması, ücret yönetimi, eğitim programları gibi bir takım kararları alırken yardımcı olur. Organizasyonda sürekli geliştirme kültürü hakim olur (Çolak, 2010: 16).

2.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Bireysel performans, yöneticilerin en çok üzerinde çalıştıkları konulardandır. Bireysel performansın düşüklüğü ya da yüksekliği örgütün verimliliğini artıran veya azaltan faktörlerdir (Aytok, 2004: 7). Kötü performansın göstergeleri arasında; iş kalitesi ve miktarında azalma, işe gelmeme, sorumluluktan kaçma, kişiler arası çatışma, dürüst olmama, gerçekçi olmayan hedefler seçme, yavaş karar verme, bilgi çarpıklığı, ciddiyetsiz olma vb. vardır (Stewart, 1987: 235, Akt; Aytok, 2004: 7). Bu göstergelerden birinin ya da birkaçının olması düşük performansı gösterir. Yapılan araştırmalar, genel olarak çalışanların işteki performanslarının da zaman içerisinde farklılık gösterdiğini ve

bu değişimlerin çeşitli faktörlerden kaynaklandığını belirtmektedir. Bu faktörler; kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ele alınabilir (Tozkoparan, 1995: 37-38).

2.3.1. Kişisel Faktörler

Bireysel performansı doğrudan etkileyen temel faktör kişisel niteliklerdir. Kötü ya da iyi performansa neyin neden olduğunu bilmek önemlidir. Çünkü nedenler kişiden kişiye değişecektir. Eğer nedenleri anlayamazsak çözümler için yanlış politikalar izleyebiliriz. Bu da, bizi yanlış sonuçlara götürmeye ve zaman kaybına neden olur. Kişisel nitelikler beş başlık altında toplanabilir. Buna göre; (Stewart, 1987: 239-242, Akt; Aytok, 1974: 122-126).

2.3.1.1. Zeka Ve İlişkili Yetenekler

Zeka ve ilişkili yetenekler performansa etki eder. Çalışanların performansları, zeka düzeylerinden ve ilişkili yeteneklerinden büyük ölçüde etkilenir. Bu nedenle de, insanlara zekalarına göre iş vermek gerekir. Çok zeki bir insana zekası ile ilişkisi olmayan rutin bir iş verilirse, çalışan kısa sürede sıkılacak ve iş performansı düşecektir. Günümüzde zeka ile iş performansı arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran testler vardır. Bu alanda, sözlü ve matematiksel testler yaygın olarak kullanılmaktadır. Yetenek ise, kişinin belirli süre içinde belirli görevleri başarabilmesinde rol oynayan bilgi ve beceri düzeyi ile ilgili kavramdır (Dicle, 1982: 7). Yetenek; konuşma, yazma, anlama, sayısal ve görsel bellek, müzik, resim, mekanik ve ilişkilendirme yeteneği gibi çeşitli alanları kapsar. Yetenekleri kişiden kişiye önemli farklılıklar gösterir ve zaman içinde değişime de uğrayabilir. Yönetimin üzerine düşen en önemli sorumluluk, kişinin iş performansı ile ilgili yeteneklerini geliştirici örgütsel ortam yaratmasıdır (Aytok, 2004: 8).

2.3.1.2. Stres Ve Duygusal Sorunlar

Stres ve duygusal sorunlar kişisel performansı etkiler. Çalışanların işle ilgili motivasyonlarının yetersiz ya da aşırı düzeyde olması, çalışanlarda strese yol açabilir. Kuşkusuz ki, çevrede strese neden olan birçok faktör vardır. Basit görevler, mantıksızca verilen zor görevler, çarpık geri bildirim, uygun olmayan iş koşulları ve örgüt içindeki faaliyetlerin iyi planlanmamış olması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Strese karşı bireysel tepkiler farklıdır. Kişiden kişiye farklılıklar gösterir. İnsanlar, ayrıca diğer

duygusal ve psikolojik sorunlara da sahip olabilirler. Bunlara örnek olarak; neurosis (İnsanların gerçeklerin farkında olamaması) ve psychosis (İnsanların gerçeklere inanmaması) gösterilebilir. Neurosis üç çeşittir. Bunlar; endişe, tutku ve depresyondur. Bazen insanlar bunlardan birkaçına sahip olabilirler. Psychosis ise paranoya, algı yanılması ve çekilmeyi kapsar. Neurotik insanlara herhangi birisi yardım edebilir, fakat profesyonel yardım psychotik insanlara gereklidir (Stewart, 1987: 240-241, Akt; Aytok, 2004: 9). Ayrıca, aşırı alkol alanlar kötü performans göstermeye yatkındırlar. Bunlar, ayrıca hasta olmaya, kalitesi işler çıkarmaya ve iş kazaları yapmaya da yatkın olurlar.

2.3.1.3. Motivasyonun Neden Olduğu Etkiler

Yetersiz motivasyon, kötü performansın temel nedenlerindendir. Çalışan bir kişi başarılı olmak istiyorsa, başarı motivasyonuna gereksinimi vardır. Motivasyon konusundaki araştırmalar; çalışanların motivasyonuna, çalışanlar ile ilgili varsayımlara, çalışanların doyumu ve iş verimi arasındaki ilişkilere, verimliliği yükselten koşullara, ücret sistemlerine ve motive algısına eğilmiştir. Motivasyon, çalışanın işinde başarılı olması için temel koşuldur. Fakat motivasyon tek başına yeterli olmayabilir. Örneğin uçak kullanmasını bilmeyen bir kişiye, pilot kabininde motivasyon ne kadar etkili olabilir. Bu durumda karşımıza performansı etkileyen kişisel faktörlerden, yetenek ile motivasyon ilişkisi çıkmaktadır (Aytok, 2004: 9).

2.3.1.4. Sağlık Durumu

Sağlık, insanların genellikle onu kaybettiği zaman aklına gelen bir kavramdır. Sağlık sorunları çoğu zaman kötü performansa neden olur ve çalışanların işine doğrudan etki eder. Bu gibi durumlarda yönetimin uygun düzenlemeler yapması gerekmektedir. (Örneğin şeker hastalarının öğün kaçırmamasına dikkat edilmesi, varisli bir kişinin çoğunlukla oturarak çalışmasının sağlanması gibi). Yönetim, çalışanına sürekli olarak sağlık kontrolleri yaptırarak sağlık sorunlarını önceden saptamalı ve çalışanlarının sağlığına önem verdiğini göstererek performansını yükseltmede çalışanına yardımcı olmalıdır (Aytok, 2004: 9).

2.3.1.5. Bireysel Gereksinimler

Performansı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, “bireysel (kişisel) gereksinimler” dir. Gereksinimler, insanları başarıya iten en önemli motivasyon aracıdır. İnsanlar yaşamları boyunca gereksinimlerini tatmine çalışırlar ve yeni gereksinimler geliştirirler. İnsanların gereksinimler, tutum ve davranışlarına yön verir. Bu nedenle bireysel gereksinimler de performansı etkileyen faktörlerdendir (Aytok, 2004: 10).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların başarı düzeylerini etkileyen faktörlerin önemli bir bölümünü, “Yönetim Politikaları”, “İş Tasarım Ve Örgüt Yapısı”, “Çalışma Koşulları”, “Örgüt İçi İnsan İlişkileri” olarak örgütsel faktörler başlığı altında toplayabiliriz (Dicle, 1982: 11-14).

2.3.2.1. Yönetim Politikaları

Bir örgütte uygulanan yönetim politikaları ile çalışanların bireysel performansı arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Yönetime katılmak da performansı arttıran bir faktör olarak kabul edilmektedir.

2.3.2.2. İş Tasarımı Ve Örgüt Yapısı

İş tasarımı da çalışanların performansını etkileyen önemli bir faktördür. Her şeyden önce, kişilerin sahip oldukları yeteneklere uygun görevlerde çalıştırılmaları gerekir. Kişinin yetenekleri ile işin nitelikleri arasında iyi bir uyumun sağlanması, bilimsel iş analizleri ve iş tanımları ile gerçekleştirilebilir (Dicle, 1982: 13). Yönetim, bunu ilke haline getirmeli ve yaptıkları iş analizine göre çalışanı görevlendirmelidir. İş tasarımı kadar örgüt tasarımı da performansı etkilemektedir. Örgütün hiyerarşik yapısı, görev ve birimler arasındaki dikey ve yatay ilişkileri, iletişim kanalları, iş bölümü, koordinasyon, denetim alanı, proje ve matriks örgüt yapıları performansı etkileyen faktörlerdir.

2.3.2.3. Çalışma Koşulları

Kötü çalışma koşulları performansı etkiler. Hawthorne araştırmaları, çalışma koşulları ile verimlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır (Dicle, 1982: 13). Araştırma sonuçları, kötü çalışma koşullarının, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin, sıcak, soğuk, nemli ve kuru yerlerde çalışmak zordur. Kötü çalışma koşullarının uzun süre devam etmesi, yönetimin bu koşulları fazla önemsememesi sorun haline gelebilir (Stewart, 1987: 242-243, Akt; Aytok, 2004: 11). Aynı şekilde, yanlış ve kötü araç gereç ile çalışmak da moral bozucudur ve performans düzeyini olumsuz etkileyen faktörlerdendir.

2.3.2.4. Örgüt İçi İnsan İlişkileri

Kişinin üyesi olduğu örgütün üyeleri ile kurduğu ilişkiler ve örgütün sosyo-psikolojik ortamına ne ölçüde uyum sağladığı da, kişinin performansını etkileyebilir (Dicle, 1982: 14). İş grupları, belirli çalışanları dışlayabilir. Irksal özellikler, farklı din ve renk bu ayrıma en iyi örnektir. Bu tür sorunların çözümleri yasalara ve yönetmeliklere bağlı olmadığı için çözümü güçtür. Aslında, insanların, bu tür olguları kanun yoluyla da kabul etmeleri çok zordur (Stewart, 1982: 242, Akt; Aytok, 2004: 11). Yönetim, bu tür durumlarla karşılaştığında, insan ilişkilerini olumlu yönde geliştirecek tedbirler almak zorundadır (örneğin, bölümler arası rekabeti arttırmak, spor karşılaşmaları düzenlemek vb.).

2.3.3. Çevresel Faktörler

Çalışanın performansı üzerinde; aile, arkadaş ve toplum gibi örgüt dışı faktörler olumlu ve olumsuz etkiler yaratmaktadır (Başaran, 1985: 146). Belirli bir çevrede yaşayan örgütler, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak, çevrelerinden bir takım girdiler almak ve çevrelerine bir takım çıktılar vermek zorundadır (Dicle, 1982: 8). Bir sistem olarak örgüt ve örgütü oluşturan çalışanların başarıları, genellikle çevre ile kurulan ilişkilerin niteliğine bağlı olacaktır.

Ortamdan kaynaklanan diğer bazı faktörler bazen mazeret olarak kullanılsa bile bunların tanınmasında ve yöneticiler tarafından bilinmesinde yarar vardır. Bazı yaygın potansiyel performans engelleri arasında; astların zaman konusunda uzlaşmaz talepleri,

yetersiz iş olanakları ve araçları, işe etki eden sınırlayıcı yönetmelikler, iş birliğinin olmayışı, yönetim biçimi, hava sıcaklığı, ışıklandırma, gürültü, vardiyalar ve hatta şans sayılabilir. Ortamdan kaynaklanan faktörler, bireysel performansı doğrudan etkileyen birer belirleyici olarak kabul edilmelidir (Byars ve Leslie, 1991: 250-251, Akt; Aytok, 2004: 12). Aynı zamanda bu etmenlerin yönetimin politikalarını da değiştirdiği unutulmamalıdır.

Performansa etki eden faktörler, kuşkusuz sadece burada belirtilenler değildir. Bunların dışında, performansa etki eden çok sayıda faktör vardır. Richard M. Stears ve Daniel G. Spensor gibi bazı araştırmacılar, kişilerin performansını etkileyen ve kişiden kişiye değişen faktörler üzerinde çalışmışlar ve şu sonuca ulaşmışlardır. Bunlar; kazanma gereksinimi, rutin işe itiraz etme gereksinimidir. Bu çalışmalar, kazanma ve başarı şansının düşük olmasının, çalışanları az risk almaya ve grupla beraber hareket etmeye yönlendirdiğini de ortaya çıkarmıştır. Stears ve Spensor, çalışanların, gösterilen farklı hedeflere verdikleri kişisel tepkilerin önemsenmesi gereği üzerine durmuşlar ve buna bağlı olarak farklı durumlarda farklı performans gösteren çalışanların performans grafiklerinin iyi analiz edilmesini önermişlerdir (Cabrera, 1990: 18-23, Akt; Aytok, 2004: 12). Performansı arttırmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda beş önemli nokta üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu noktalar; Price (Pinpoint, Records, Involve, Coach, Evaluate) şeklinde ifade edilmiştir (Blanchards, 1992: 3, Akt; Aytok, 2004: 12).

Bu faktörlerin üç ayrı grupta toplanmaları, birbirlerinden tümüyle bağımsız oldukları anlamına gelmez. Tersine, aralarında yakın bir ilişki vardır ve birbirlerini etkilerler. Performansın derecesi ise, bütün bu etmenlerin, aralarındaki etkileşimin toplu sonucu olacaktır.

2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri aşağıdaki gibidir.

2.4.1. İkili Karşılaştırma

İkili karşılaştırma yönteminde, her bir kişi, diğer ile tek tek karşılaştırılır. İkili karşılaştırma yöntemiyle çalışanların birbiriyle karşılaştırılması için özel bir

değerlendirme tablosu oluşturulur. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına herhangi bir sıra ile çalışanların adları yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun, matris haline getirilir ve her satırdaki kişi sütundaki diğer kişiyle karşılaştırılır. Bu yöntemde, en çok seçilen çalışan, en başarılı olan olarak kabul edilmektedir (Erdoğan, 1994: 207). Bu yöntemde kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir (Kaynak, 2000: 210).

Şöyle ki, çalışanların isimleri teker teker kartlara yazılır ve her kart tek tek diğer kartlardaki kişilerle karşılaştırılır. Karşılaştırılan niteliğe veya toplam performans derecesine göre üstün olan çalışanlar işaretlenir. Bu karşılaştırma, son karta veya kişiye kadar devam eder. Daha sonra, ilk kart ayrılarak ikinci kart alınır. İkinci karttaki isim de tek tek diğer karttaki kişilerle karşılaştırılarak değerlendirici tarafından başarılı görülen isme işaret konur. Bu işlem, son karta kadar devam eder. Karşılaştırma işlemi bitirilince, kartlar tek tek alınarak işaret sayıları toplanır. En çok işaretlenen çalışan en başarılı olanıdır. Toplam işaret sayılarına göre diğer çalışanlar sıralanır. Alınan işaretler sıra veya puana dönüştürülerek performans sırası bulunur (Güvenir, 2000: 38). Yapılan karşılaştırma sayısı aşağıdaki formül ile bulunur.

Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını arttıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alacaktır. Bu formüle göre, 20 kişiyi karşılaştırmak için 190, 30 kişi için 435 karşılaştırma yapmak gerekecektir (Kaynak, 2000: 210). İkili karşılaştırmayı, sıralama yönteminden daha avantajlı hale getiren temel faktör, yapısal sürecin daha kolay olmasıdır. Yönetici, tüm bölüm veya kısım yerine, iki çalışanı yargılamakla yükümlüdür. Diğer bir avantaj da, aynı seviyedeki iki elemanı aynı sıraya koyabilme olanağının varlığıdır (Duane ve Sydney, 1990: 190, Akt: Aytok, 2004: 78).

Bu tekniğin dezavantajlarının başında ise, yukarıda belirtildiği gibi çok sayıda elemanla çalışıldığı durumlarda, yapılması gereken karşılaştırmaların sayısındaki fazlalık gelmektedir. Diğer bir dezavantajı ise, değerlendirenlerin yakın geçmişten etkilenerek belirli derecelere yönelmeleridir. Bu değerlendirme hatası, hak etmeyenlerin yüksek derecelere derecelendirilmesine neden olacaktır. Ayrıca, sıralama yönteminde olduğu gibi, farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapılmış değerlendirmeleri birleştirme gereksinimi söz konusu olduğunda da sorunlar çıkabilmektedir (Aytok, 2004: 78).

2.4.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem, özellikle değerlendiricilerin merkezi eğilim hatasını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bilindiği gibi merkezi eğilim, çalışanın, “çok kötü” veya “çok iyi” olarak nitelenmesi yerine, orta düzeyde göstermenin yeğlenmesidir (Geylan, 2000: 159). Dağılımın standart sapmayla hesaplanması, değerlendiricinin hatalı eğilimleri nedeniyle sonucu etkilemesine engel olmaktadır.

Bu yöntemin temel özelliği, çalışanın belirli yüzdeler içinde kümelenmelerini öngörmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler, değerlendirdikleri çalışanları önceden belirlenmiş yüzdeler çerçevesinde çeşitli başarı derecelerine dağıtmak zorundadırlar (Dicle, 1982: 52-53). Bu dağılım işlemi, çalışanların başarıları arasındaki farkın normal dağılım gösterdiği varsayımı altında beş ölçek üzerinde yapılmaktadır. Buna göre başarı dereceleri, “en yüksek”, “yüksek”, ”orta”, “düşük”, “en düşük” olarak belirlenmiştir. Değerlendirilen çalışanların genellikle yüzde 10’nun “en yüksek”, yüzde 20’sinin “yüksek”, yüzde 40’nın “orta”, yüzde 20’sinin “düşük” ve yüzde 10’nun “en düşük” performans kategorilerine dağılmaları zorunludur. Böylece, belirli değerlendirme gruplarında yığılmalar önlenmiş olur (Ataay, 1985: 257).

Bu yöntemin en önemli avantajı, birden fazla değerlendirmenin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda, tek düze sonuçlara ulaşılmasını sağlamasıdır (Kaynak, 2000: 212). Ayrıca, sübjektif yargı hatalarını azaltan, uygulama kolaylığı sağlayan ve psikolojik bir tatmin ortamı yaratan bir sistemdir.

Bu sistemin avantajlarının yanı sıra, uygulamada bazı dezavantajlarıyla karşılaşmak da mümkündür. Bu yöntemin en önemli dezavantajı, çalışanlar arasındaki küçük farkları belirgin biçimde ortaya koymamasıdır (Geylan, 2000: 159). Bir başka dezavantajı ise, değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun dağılımlar elde etmenin son derece zor olmasıdır. Ayrıca, çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçlarıyla seçilerek ise alınan çalışanların yüzde 10’unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, yüzde 20’sinin başarısız sayılmaları bu yöntemin tutarsızlığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Dicle, 1982: 53-54).

2.4.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan yöneticiler, değerlendirme durumunda buldukları her çalışanın başarısını veya başarısızlığını gösteren spesifik çalışma davranışlarını bir form üzerine kaydederler (Canman, 1995: 24). Bu yöntem, ikinci dünya savaşı sırasında yapılan gözlem ve uygulamalardan esinlenerek geliştirilmiştir. Göreve çıkan havacıların başarılı ya da başarısız olmalarına neden olan kritik olaylar ile bu olaylar karşısındaki davranışları gözlemlenmiş, ilgililerle yapılan görüşmeler sonucu kritik olaylar listesi düzenlenmiştir.

Bu yöntem, öncelikle bir iş veya meslek için kritik olaylar dizisi geliştirmeyi gerektirir. Değerlendirmeyi yapacak amirden, bu olaylar çerçevesinde çalışanın davranışlarını gözlemlemesi istenir. Gözlem sonuçları günlük veya haftalık olarak kaydedilir ve saptamalar altı ay ya da bir yıl boyunca sürer. Çalışanın davranışlarını gözlemleyen yöneticinin, belirlenmiş olduğu kritik olaylar çok kısa süre içerisinde kaydedilmelidir. Bu kayıt işlemi, genellikle, olumlu davranış ve başarıları gösteren kritik olayların yazılacağı mavi renkte bir alan olumsuz davranışları ya da başarısızlıkları gösteren kritik olayları kaydetmek için kırmızı bir alan üzerine yapılmaktadır. Böylece, bu formlarla, daha ilk bakışta çalışanların başarı durumları hakkında genel bir bilgi sahibi olma olanağı sağlanır. Ayrıca bu yöntemde, çalışanın başarı ya da başarısızlığını gösteren olaylar ortaya çıktıklarında kaydedileceğinden, unutmaya ya da konunun zamanla önemini yitirmesi gibi sakıncalar ortadan kaldırılmış olacaktır (Dicle, 1982: 54).

Değerlendirenler, birtakım nitelikleri sıralamak ya da bir takım faktörleri esas alarak değerlendirme yapmak yerine, yalnızca kritik buldukları olayları yazmakla sorumludurlar. Yapılan araştırmalar, kaydedilen kritik olayların, genellikle kavrama, yargı, öğrenme ve anımsama yetenekleri, araç kullanımı, yaratıcılık, denetim, aritmetik yeteneği gibi fiziksel ya da zihinsel yeteneklerle ve verimlilik, güvenilirlik, dürüstlük, girişimcilik, sorumluluk, örgüt ve yönetimi benimseme, başkaları ile iyi geçinme gibi işe ilişkin davranış ve alışkanlıklarla ilgili olduklarını göstermiştir (Dicle, 1982: 54).

Bu tekniğin en önemli özelliği, büyük ölçüde objektif bir sistem olmasıdır (Brown, 1967: 12, Akt; Aytok, 2004: 81). Bir başka önemli özelliği ise geri bildirim görüşmelerinde yararlı bilgiler sağlamasıdır. Ayrıca, gözlemlenen olumsuz olayların çalışanlara hatırlatılması, çalışanın davranışını düzeltmesine de olanak sağlar (Aşkun,

1992: 350). Sistemin bir diğ er yararı da, çalışanın kişiliğini değil de performansını yargılıyor olmasıdır (Cascio, 1989: 280). Bu yöntem, dinamik bir performans değerlendirme sistemi olup, genel olarak uygulanması yararlı ve gerekli bir yöntemdir (Erdoğan, 1994: 203).

Ancak, her davranışın “kara kaplı deftere” kaydedildiği düşüncesinin, çalışanları rahatsız edeceği ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir (Timur, 1983: 3). Yöneticiler, olayları not etmeyi zor bir yükümlülük olarak görebilirler. Ayrıca, bu yöntem, değerlendiricinin standartlarını koyduğu bir yöntem olduğu için, bu yöntemde çalışanların katılımı da yoktur (Tutum, 1979: 163). Bir başka sorun ise, kritik olayların kişilerin performanslarını ne oranda etkilediği bilinmediğinden, bu yöntemde kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak kolay değildir (Uyargil, 1994: 49). Öte yandan, değerlendirici, neyin kritik olay olduğunu tespit etmede zorlanabilir (Jackson ve Mathis, 1991: 310, Akt; Aytok, 2004: 81).

2.4.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Uyargil, 1994: 49). Çoğunlukla bu ifadeler, kritik olaylara bağlı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Çünkü performans değerlendirme sürecinin her aşamasında çeşitli sorunlar karşımıza çıkmaktadır. Birçok örgüt, bu sorunları çözmek amacı ile davranış kaydeden basit değerlendirme sistemleri tasarlamışlardır. Dolayısıyla uzun ve sıkıntı verici olan sistematik ilişkiler ve işteki etkili davranışlar, ortaya çıkacak kritik olayları kapsayacak şekilde tasarlanmıştır (Keys ve Henshall, 1984: 257, Akt; Aytok, 2004: 73). Sonuç olarak bu olay, kısa ifadelere yani kontrol listelerine indirgenmiştir. Kontrol listelerinin iki biçimi vardır (Aşkun, 1992: 336-340).

a) Ağırlıklı Kontrol Listeleri

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili “EVET” veya “HAYIR” cevapları alabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir soru listesi hazırlanmaktadır. Bu liste, işleri iyi tanıyan insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlar tarafından hazırlanır. Listedeki soruların taşıdığı öneme göre değer ve ağırlıkları belirlenir (De Cenzo ve Robbins, 1994: 386, Akt; Aytok, 2004: 73).

Belirlenen değer ve ağırlıklar oluşan puan anahtarı insan kaynakları departmanında bulunur. Dolayısıyla, insan kaynakları departmanı tarafından değerlendirmeye tabi tutulan çalışanın verdiği cevapların, puan değerleri ile ağırlıkları çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır ve performans derecesi bulunur (Leap ve Crino, 1990: 344, Akt; Aytok, 2004: 74). Bu yöntemin bir başka özelliği ise değerlendiricilerin soruların değerleri ve ağırlıkları hakkında bilgi sahibi olmamasıdır. Burada, değerlendirici, çalışanların performansını derecelendirmez, sadece raporlar (Flippo, 1984: 23, Akt; Aytok, 2004: 74). Yani değerlendirici, çalışan hakkındaki bir sorunun yanıtını evet veya hayır olduğunu belirterek işaretler. Bunun nedeni ise değerlendirenin her soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirmelerinin olabilmesi olabilir ve bu durumun önyargılara yol açabilme ihtimalinin varlığıdır. Değerlendiren, her ağırlık değerinden haberdar olmamakla birlikte, olumsuzdan olumlu sorulara doğru ayırt edebilir. Böylece arzu edilirse, eğilim hakkında yargıda bulunulabilir. Bu durumda, değerlendirenin tutarlı bir çalışma yapıp yapmadığını anlamak için aynı soru iki kere, fakat farklı bir tarzda sorulur. Aynı sonuç alınır, değerlendirilenin görüşünde samimi olduğu anlaşılır. Özetle, yanıtların geçerliliği ağırlık ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla, çalışanın performans derecesi bulunur (Aytok, 2004: 74).

Bu yöntemin uygulanmasında bazı güçlükler de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli bir sorundur. Bunun yanı sıra, uygun bir soru ve tanımsal deyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu daha fazla zaman ve para harcanmasını ve uygulayıcılar ile psikologların istihdam edilmesini gerektirir. Bu yöntemin, eleştiriye uğrayan bir diğer yönü de, çalışanın nitelikleri ve çalışma durumları hakkında yorumlar yaparken belirli durumları analiz etme, yorumlama ve bir araya getirmenin güçlüğüdür. Değerlendirme yapacak kişinin evet veya hayır sorusuyla sınırlandırılması da ayrı bir sorundur. Bu zorluklar, değerlendiricinin bir çalışanla kontrol listesini tartışırken bilginin kullanımını kısıtlar (Bingöl, 1990: 185).

b) Zorunlu Seçim Kontrol Listeleri

Bu yöntemde değerlendirici, çalışanlar arasında var olan nitelik ve davranışlar arasındaki farkların belirlenmesi amacıyla, tanıtıcı bazı deyimler içinden değerlendirilen kişinin durumuna en uygun olan seçeneği işaretler. Burada tanımlar, örgütlerin performans değerlendirme anlayışına bağlı olarak 4-8 deneyimli olarak düzenlenmiştir.

Genellikle bu deyimlerin yarısı olumlu, yarısı olumsuz ifadeler içerir. Deyimlerin gerçek değerleri, değerlendiriciler tarafından bilinmez. Yapılan değerlendirme sonuçları ayrı birim tarafından değerlendirilir (Güvenir, 2000: 38). Bu yöntemin en önemli özelliği; çalışanın nitelik ve davranışları, belirtilen deyimlerin hiç birine uymasa bile ya da birkaç deyimde birden eşit derecede uygun olduğu iddia edilebilirse de, değerlendirici, sorgulanan kişiyi açıklamaya en yakın olanını seçmek zorundadır (Flippo, 1984: 232, Akt; Aytok, 2004: 75). Bu yöntemin, çalışanın performansını doğru ve objektif şekilde yansıttığı iddia edilmektedir. Ayrıca zorunlu seçim tekniğinde sonuçlar, amirler tarafından değiştirilmez. Yöntemin diğer bir yararı da, uygulanmasında amirin özel bir eğitime ve hazırlığa gerek olmamasıdır.

Bununla beraber her yöntemde olduğu gibi zorunlu seçim yönteminin de bazı dezavantajları vardır. Birincisi, eğer çalışanların gelişimi vurgulanacak ise sistem çok zayıf kalır. Ne değerlendirilen ne de değerlendirici, forma bakarak beklenen davranış tarzını çıkaramaz. Bun ek olarak, değerlendiriciler, sıklıkla yapamayacakları veya yapmamaları gerektiğine inandıkları seçim karşısında zorlandıkları zaman itiraz ederler (Flippo, 1984: 233, Akt; Aytok, 2004: 68). Bundan başka, sistemin hazırlanması gerçekten güçtür ve uzmanlık gerektirir. Her görev için ayrı bir form hazırlanmalıdır ki bu da zaman alıcıdır. Değerlendiriciler, değerlendirme sonuçlarını bilmedikleri için güvensiz duygusu yaratabilir. Birçok amir için, anlaması ve yürütülmesi güç bir yöntem olduğu iddia edilir. Amirler, özel düşüncelerini değerlendirme formuna yansıtamazlar, formdaki işaretlerin sayısal değerlere aktarılması esnasında büyük güçlüklerle karşılaşlar (Dicle, 1982: 52). Bu dezavantajlarından dolayı zorunlu seçim yöntemi çok yaygınlaşmamıştır.

2.4.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi

Geleneksel değerlendirme içinde en yaygın, en çok kullanılan ve aynı zamanda en eski performans değerlendirme yöntemidir.

Geleneksel değerlendirme yöntemleri içinde en yaygın, en çok kullanılan ve aynı zamanda en eski performans değerlendirme yöntemidir (Jackson ve Mathis, 1991: 307, Akt; Güvenir, 2000: 36). Çalışanın, üstü ya da amiri tarafından değerlendirilmesi ilkesine dayanır. Değerlendirici, çalışanın değişik özelliklerinin sıralandığı bir ölçek kullanır. Bu

ölçekler, hem sayısal dizileri hem de yazılı tarifleri içerebilir (Cascio, 1989: 255, Akt; Aytok, 2004: 68). Ölçek, genel olarak beş kategoriye ayrılır. Bu kategoriler, “mükemmel” den “tatmin edici değil” e kadar tanımlayıcı sözcükler içerir. Mükemmele “5” ve tatmin edici olmayana “0” notları verildikten sonra değerlendiriciler, listelenmiş bir görev için ölçek üzerindeki uygun yeri işaretleyerek toplam sonucu hesaplayabilirler (Kathryn ve Martin, 1991: 421, Akt; Aytok, 2004: 68). Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, değerlendirilecek niteliklerin karşısında bulunan ve işaretlenen sıfatların sayısal değerlerinin toplanmasıyla elde edilir. Toplanan sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her astın bir diğerine oranla ne derce başarılı olduğu belirlenir.

Değerlendirme için seçilen nitelikler iki çeşittir. Birincisi iş ile ilgili olan objektif faktörlerdir. İkincisi ise kişinin karakteri ile ilgili olan sübjektif faktörlerdir. Buna göre objektif faktörler; kalite, miktar, ölçülebilir sonuçlar gibi değerlendiricinin somut olarak gözlemleyebildiği niteliklerdir. Sübjektif faktörler ise, fikirleri temsil eden işe bağlılık, girişimcilik, uyum, güvenilirlik, katılımcılık gibi niteliklerdir. Sübjektif faktörler, anket formu, kişilik testi gibi yazılı yöntemlerle desteklenirse güvenle değerlendirilebilir (Bittel ve Newstorm, 1990: 195, Akt; Aytok, 2004: 69). Grafik dereceleme yönteminin sağladığı yararlar arasında; basit ve kolay uygulanmasının dışında, maliyeti de düşüktür. Öte yandan, ucuzda olan bu yöntemin hazırlanması uzmanlaşma gerektirmez. Çalışanları gelişigüzel değerlendirilmelerini önleyerek daha rasyonel kararlar alınmasını sağlar. Yöneticiler arasında ortak bir görüşün gelişmesine yardımcı olur (Bingöl, 1990: 348). Yapılan değerlendirmeler sonunda yetersiz olanlar hemen göze batarlar.

Bu yararların yanı sıra, bu yöntemin uygulanmasında karşılaşılan bazı sorunlar da söz konusudur. Bu sorunların birkaçı şunlardır: Seçilen niteliklerin kişilerin yaptığı iş ile ilgili olarak iyi saptanamaması ve bunun sonucu olarak da kişinin performansını iyi yansıtmasına neden olabilir (Güvenir, 2000: 37). Ölçekte kullanılan açıklayıcı cümleler başka değerlendiriciler tarafından farklı anlaşılabilir (Jackson ve Mathis, 1991: 307, Akt; Aytok, 2004: 307). Yönetici, çalışanı değerlendirirken aşırı puan vermekten kaçınabilir ve orta puan vermeyi tercih edebilir. Böylece, merkezi eğilim hatasına neden olabilir. Bu durum, çalışanlar arasındaki farkın ortaya çıkmasını engeller. Bunun dışında, değerlendirenler, astların beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak diğer tüm niteliklerinin olumlu ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak diğer tüm niteliklerini olumlu ya da olumsuz biçimde değerlendirebilirler

(Aşkun, 1992: 378-379). Ayrıca, değerlendirme sonuçlarıyla maaşları arasında doğrudan bağlantı kurulduğu için, yöneticiler astlarını korumak ya da maaş artışlarına engel olmamak için çoğu zaman yüksek puanlar verme yoluna da gidebilirler (Dicle, 1982: 47).

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için grafik değerlendirme yöntemini geliştirmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda, grafik değerlendirme yönteminin temel ilkelerine sadık kalınarak geçerlilik ve güvenilirliği artırıcı bazı hususların sistemlere eklendiği anlaşılmaktadır. Bu hususlar şöyle özetlenebilir: (Uyargil, 1994: 41-42). Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen faktörlerin, işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakarlık, güvenilirlik gibi soyut kavramların kullanılması bu nedenlerle, bazı değerlendirme hatalarına neden olacaktır.

Ayrıca faktörler arasında geçişin olmamasına da dikkat edilmelidir. Bir başka ifadeyle, kişinin performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Örneğini sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilmiş olunacaktır (Aytok, 2004: 73).

2.4.6. Davranış Temelli Değerlendirme

Bu yöntemlerde, amirin temel görevi, çalışanın göstermiş olduğu kritik olayları gözlem ve kaydetmektedir. Yakın zamana kadar, Kritik Olay Yaklaşımı, Davranış Temelli Davranış Ölçeklerini oluşturmak üzere Grafik dereceleme kavramıyla birleştirilmiştir (Flippo, 1984:234, Akt; Aytok, 2004: 83). Davranış temelli derecelendirme ölçeği, işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli olan davranışları değerlendirmek için tasarlanmıştır. Davranış temelli derecelendirme ölçeğinde bir dereceye kadar, grafik derecelendirme ölçeğinin ve kontrol listelerinin yoğunlaştığı bir nokta vardır. Bu da performans sonuçları değil, işteki işlevsel davranışlardır.

Bu yaklaşım, performansı agresiflik, ihtiras veya çalışkanlık gibi genel özellikler veya eğilimlerden çok, işteki başarı veya başarısızlık için kritik olan özgün davranışlar açısından geliştirmeyi amaçlar (Schultz ve Schultz, 1998: 192, Akt; Aytok, 2004: 84).

Değerlendirmede geniş bir yer tutan kişisel özellikler, kuşkusuz farklı değerlendirenlere göre farklı yorumlanabilir. Yani, kişinin değer yargılarıyla ya da referans çerçevesiyle değişebilir. Buna rağmen, işte gösterilen olumlu davranışlar insanların kişilikleri için de bir ölçüt olabilir. Bir çalışanı, iş performansında sergilediği davranışlarla yargılamak daha kolay ve daha kesin olabilir. Bu işlemler yapılırken dikkat edilmesi gereken, sadece işle ilgili davranışları ve işin başarılmasındaki gerekliliklerin dahil edilmesidir. Tipik olarak, işi bilen amirler, çalışanların performansını gözlemler ve iş başarısında önemli rol oynayan davranışları kaydederler. Bu gözlem sayesinde yüksek ve düşük performansı karşılaştıran kritik davranışlar ortaya çıkabilir. Daha sonra bu davranışlar çalışanların kişisel verimliliklerini yargılamada standart olarak kullanılır. Bu standartlar, gerçek iş performansına dayalı bir şekilde gerçekleştirilir. Daha sonra Davranış Temelli Derecelendirme ölçeğinin oluşturulmasında kullanılan faktörler kümeler halinde toplanır ve toplam değerlendirme ortaya çıkar (Aytok, 2004: 85).

Bu yaklaşımın başarısı, amirin, iş başındaki çalışanların performansını başarı ve başarısızlığa götüren davranışları belirleyebilmek için gerekli olan gözlem yeteneğine bağlıdır. Performanstaki başarı veya başarısızlık nedenleri ile bunlara etki eden davranışlar arasında uyumsuzluk varsa, bu davranışlara dayalı yürütülen performans değerlendirmelerinin sonuçları kesinlikle yanıltıcı olacaktır. Kritik davranışların etkili bir liste halinde derlenmesi için uzun bir zaman ve büyük bir çaba harcamak gerekir. Amirler, devamlı olarak çalışanların özgün davranışları konusunda uyanık ve dikkatli olmalı ve her değişikliği veya aykırılığı kaydetmelidirler. Herhangi bir performans değerlendirmesi yürütülmeyecek olsa bile, yine de amirin, çalışanların davranışlarını izlemesi gerekir (Schultz ve Schultz, 1998: 192, Akt; Aytok, 2004: 85). Her amirin, bütün çalışanlarıyla tartışmaya ve son değerlendirmelerden beri arzulanan veya arzulanan davranışlarda ne gibi bir gelişme olduğunu her an çalışanlarına söyleyebilecek kadar hazırlıklı olması gerekmektedir.

2.4.7. Amaçlara Göre Değerlendirme

Amaçlar; örgütlerin, işlevlerin, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir (Armstrong, 1996: 53, Akt; Aytok, 2004: 88). Amaçlara göre yönetim, belirli bir periyotta astın amaçları üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu amaçları astın nasıl daha iyi başaracağını periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Bazı uzmanların, belirli amaç veya amaçların niteliksel konularda olması gerektiğine inanmasına rağmen, genellikle amaçlar nicel olarak belirlenmektedir (French, 1987: 349, Akt; Aytok, 2004: 88). Amaçlara göre yönetim, yöneticiye, işletmenin amaçlarını belirleme, bu amaçlara ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyet arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın amaçları ile işletmenin amaçlarını bağdaştırmaya çalışan bir araçtır (Aytok, 2004: 88). Birey ve işletme amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe motive etme, değerlendirme, eğitime ve işletmenin başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 1991: 183).

Bu yöntemde, ast ve üst bir araya gelerek ulaşılacak amaç ve sonuçlar hakkında birlikte karar alırlar. Bu yöntem, hangi amaçların ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine olanak tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır. Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle kararlaştırılan amaçlara ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından, bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir (Aytok, 2004: 88).

3.4.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde çalışan, temel etkileşim içerisinde olduğu kişilerce derecelendirilir veya değerlendirilir. Meslektaşlar, dış müşteriler, çalışanın birimde iş ilişkisi kurduğu kişiler, yöneticiler ve astlar hepsi çalışanı değerlendirebilir ve örneğin zamanında bilgi sağlanıp sağlanmadığı konusunda algılarını belirtirler. Çalışanların performans faktörlerini nasıl yerine getirdiğinin tam bir resmi, bu bakış açısıyla sunulmalıdır. Çoğu büyük firma, günümüzde 360 derece değerlendirmenin bazı formlarını kullanmaktadır (Fry vd. , 2004: 478, Akt; Uysal, 2014: 61). Ayrıca bazı kamu sektörü örgütleri de, geleneksel tek dereceli değerlendirmelerden

uzaklaşmakta, 360 derece değerlendirme, meslektaş değerlendirmesi, öz-değerlendirme kullanımına yönelmektedir (Waxin ve Bateman, 2009: 501, Akt; Uysal, 2014: 61). 360 derece geri-bildirim, çok kaynaklı değerlendirme veya çoklu değerlendirme olarak da atfedilir (Armstrong, 2006: 521, Akt; Uysal, 2014: 61). Sistemin amacı, orta ve üst düzey yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirleyip, değerlendirilen kişilere uzman gelişim desteği sağlamaktır. 360 derece değerlendirme yöntemi, çoklu geribildirim sistemi biçiminde, bireyin davranışlarına ve bu davranışların etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri temin edilmesidir (Sabuncuoğlu, 2013: 194).

360 derece geri-besleme, öğrenme ve gelişme için, değerlendirme, yetenek ve başarımlar planları gibi insan kaynakları işlevlerini desteklemek için kullanılmaktadır (Armstrong, 2006: 522, Akt; Uysal, 2014: 62). 360 derece değerlendirme yaklaşımı, çalışanın temel yetenek alanında performansının çok yönlü olarak izlenmesini içerir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilmek, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışanın geliştirilmesidir. Yöntemin temeli, örgütün tamamının ve bütün kişiler ile bütün faaliyetlerin sürekli değerlendirilmesi esasına dayanır. Bu yöntemde örgütteki her hareketin herkes tarafından denetlenmesi söz konusudur (Bulut, 2004: 43). 360 derece performans değerlendirme sisteminde öncelikle amaçların net olarak belirlenmesi, ilgili taraflarla paylaşılması gerekir. İkinci olarak veri toplama araçları yapılandırılmalıdır. Uygun soru formları ve değerlendirme ölçekleri oluşturulması önemlidir ve güvenilirliği artırmak için niceliksel verilere ağırlık verilmelidir. Üçüncü olarak değerlendirmeye tabi tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi boyutlarda değerlendirileceği, örgüt stratejisi ve insan kaynakları stratejisiyle ilişkili belirlenmelidir. Sonra değerlendiricilerin kimler olacağı belirlenip bu kişilere, ayrıntılı eğitim verilmelidir. Tasarım aşamasından sonra değerlendirme formları dağıtılmalı, belli aralıklarla geriye toplanan formlar üzerindeki veriler analiz edilmelidir. Veri analizleri, sonuç raporlarına aktarılmalı ve ilgili taraflarla paylaşılmalıdır. Son olarak değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planları çıkarılmalı ve birey ve örgütün iyileşme alanları belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2013: 195-196).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

3.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Önemi

Günümüzde artan müşteri ve çalışan beklentileri işletmelerin personel güçlendirme uygulamalarına önem vermelerine yol açmıştır. Güç kavramı, insanların birbirleriyle olan iletişim ve etkileşimlerinde sürekli olarak hissettikleri bir olgudur. Gücün ne olduğuyla ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür (Bayrak, 2006: 22). En genel tanımıyla güç; bir kişinin başkalarını kendi istek ve amaçları doğrultusunda harekete geçirebilme kapasitesi olarak ifade edilebilir (Ertürk, 2011: 237).

Değişim ve dönüşümden beslenen teknolojik ilerlemeler ne kadar hızla yol alırsa alsın insan unsuru da bu gelişmelerden en hızlı etkilenen öğelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşadığımız çağ itibariyle bilgi, toplumsal bir varlık olan insanın bu süreçteki olumlu rolünün etkisiyle yeni bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Literatürde personel güçlendirme diye adlandırılan kavram aslında bugün var olan iş gören ya da iş gücü kavramlarının temelini oluşturan insan öğesinin yönetim tarzlarından birini belirtmektedir (Akgün, 2015: 3).

Genel olarak çalışanlara kendi hür iradeleri ile karar verme yetkisi sağlayan bir anlayış olarak tanımlanan güçlendirme kavramı (Robbins ve Judge, 2013: 5); tepe yöneticilerin artan iş yükünü çalışanlara verilen yetki ile minimize ederek, stratejik kararlar üzerinde düşünmeye daha çok vakit bulmalarını sağlayacak önemli bir yönetsel usuldür.

Personel güçlendirme bilim adamları tarafından farklı boyutları üzerinden tanımlanmaktadır. Spreitzer (1995: 1442-1465, Akt; Akgün, 2015: 3) personel güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, özerklik(seçim) ve etki olmak üzere dört faktör üzerinden tanımlarken; Johns (1996: 418), çalışanların sorumluluk almak suretiyle işletmenin problemlerini çözmek için yetki, avantaj ve motivasyonunu gerçekleştirmek şeklinde ifade etmektedir. Personel güçlendirme, bireyin kendi tecrübe ve güncel bilgileriyle yetkili olduğu saha ile ilgili kararlar alması ve çeşitli deneyimler yönünden güçlenen bireyin yaptığı işin her durumundan kendisinin sorumlu olmasıdır (Mucuk, 2013: 183).

İş görenlerin görevleriyle ilgili bütün kararları, görmüş oldukları eğitimler çerçevesinde bir başka yönetici veya çalışanın yardımına gerek duymaksızın almaları bir

personel güçlendirme tarzıdır. Öte yandan sorumluluğunu aldığı görev sonucu oluşabilecek herhangi olumsuz durumdan da bizzat kendisinin mesuliyet sahibi olacağı bir gerçektir (Çöl, 2008: 38). Bu bağlamda personel güçlendirme, çalışanların yaptığı iş ile ilgili inisiyatif olarak her türlü seçim yapma hakkını elinde bulundurmasına işaret eder. Burada gelişecek olan takım çalışması, motivasyon, kişisel gelişim ve yardımlaşma duygularını da içeren bir süreç; aslında personel güçlendirme şeklinde kendini gösterecektir (Vogt ve Murrell, 1990: 8, Akt; Werner, 1992: 57, Akt; Koçel, 2013: 408).

Bütün tanımlamalardan yola çıkarak güçlendirmeyi; örgütlerde hedeflere ulaşmak için çalışanların adanmışlık duygusu ile çalışmasını sağlayan, bireyin yeteneklerinin farkına varıp örgütten bu yönde destek görerek çalışana yönetim gücü kazandırma süreci olarak ifade edilebilir. 1980'li yıllarda popüler olmaya başlayan güçlendirme kavramı; çalışan katılımıyla ilgili olan yeni bir form olarak kullanılmaya başlanmıştır. Güçlendirme psikoloji, sosyoloji, ekonomi, eğitim gibi çok çeşitli alanlardan türetilen bir kavramdır (Hosseini vd. , 2012: 256, Akt; Koçak, 2013: 37). Güçlendirme terimi yönetimde kullanılmadan önce politika biliminde, sosyal bilimlerde ve feminist teori alanlarında kullanılmıştır. Bu alandaki yazarlar güçlendirme kavramını çalışanlara kaynakların görünebilir hale getirilmesiyle, kendi çıkarları için kaynakları kullanabilmelerinin sağlanması olarak ifade etmişlerdir (Yazdani vd. , 2011: 256, Akt; Koçak, 2013: 37).

1920'li yıllarda yönetim biliminin babası olarak kabul edilen Frederick Winslow Taylor, yapılan işlerin küçük görevler haline getirilmesi ve bu görevlerin en iyi metotlar kullanılarak yapılmasını savunmuştur (Wilkinson, 1998: 41, Akt; Koçak, 2013: 37). Taylor tarafından ortaya konan bilimsel yönetim yaklaşımı, çalışanların yaptıkları işlerin ayrıntılı bir şekilde tanımlanması gerektiğini ve çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmamaları gerektiğini savunur. Taylor'a göre çalışanları motive etmenin tek aracı paradır. Bu düşünceyle parça başı ücret sistemini geliştirmiştir. 1930'lu yıllara gelindiğinde işletme yöneticileri sadece işe odaklanmanın istenilen amaca ulaşmada yetersiz olduğunu fark etmişlerdir. Bu dönemde, çalışanların birer makine olarak görülmesi yerine, örgütlerin teknik ve maddi unsurlarının yanında insan unsurunun da verimliliği artırmada önemli bir rekabet aracı olduğu fark edilmiştir (Koçel, 2013: 233). Bu görüşün ortaya çıkmasında 1927-1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları Hawthorne araştırması Taylor tarafından ortaya konan en yüksek 38 verimliliğin sağlanmasında en iyi yöntemin uzmanlaşma olduğu düşüncesinin yanlış olduğunu ispatlamıştır (Olum, 2004: 16). Yapılan bu araştırmada, çalışanlar için en uygun fiziksel ortam hazırlandığında verimliliğin değişmediği,

diğer yandan, fiziksel ortamda hiçbir değişiklik yapılmadan çalışanlara olan davranışların değişmesi ile verimliliğin arttığı tespit edilmiştir. Daha sonra araştırmacılar verimliliğin artışı için çalışanların motivasyonları, onlara davranış şekli, tatmin olmaları ve birbirleriyle olan ilişkilerin verimliliklerinin sağlanmasında önemli unsurlar olduğunu belirlemişlerdir (Koçel, 2013: 236). Hawthorne araştırması ile ortaya konan en önemli beş faktör şunlardır: (Olum, 2004: 16-17).

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

Elton Mayo önderliğinde ortaya konan bu yaklaşım personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından olan insan odaklı olma, motivasyon ve takım çalışması gibi kavramların temelini oluşturmuştur. Daha sonrasında ortaya konan McGregor'un X ve Y Teorisi, Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli, Argyris'in Olgunlaşma Kuramı, 39 Lewin'in Güç Alanı Analizi gibi modelleri insan unsurunun önemini ortaya koyarak personel güçlendirme kavramının önemini belirtici temeller oluşturmuşlardır (Demiral, 2008: 6).

1950'li yıllarda dünya çapında ekonomik üstünlüğe sahip olan Amerika bu üstünlüğünü 1970'li yıllarda kaybetmeye başlamıştır. Dr. W. Edwards Deming ve Dr. Joseph M. Juran adlı iki Amerikalı uzman Japonlara ekonomilerini nasıl geliştirebilecekleriyle ilgili olarak koçluk yapmak için gittikleri Japonya'da Japonların Amerikalılara göre farklı yönetim yaklaşımları olduğunu görmüşlerdir (Halvorsen, 2005: 19-21, Akt; Koçak, 2013: 39). Bu tarihten sonraki süreçte Japonya'nın elektronik, imalat ve diğer üretim alanlarındaki hızlı

yükselişi araştırmacıları bunun nedenlerini sorgulamaya itmiştir. Japonların kaliteyi, çalışan güçlendirilmesini, çeşitliliği, yenilikçiliği benimsemeleri ayrıca, sadece üretkenliği genişletmek yerine ürün üretmek için yeni yöntemler bulmaya çalışmaları bu başarılarının en önemli nedenlerindedir. 1950’li yıllarda Japon ekonomisini düzeltmek ve onlara koçluk yapmak için Amerika’dan uzmanlar yollanırken, 1980’li yıllara gelindiğinde Japon uzmanlar Amerikan firmalarında yöneticilere kalite, yönetim, kaliteyi yaratacak çalışanların ve süreçlerin öneminin farkına varacakları eğitimler vermeye başlamışlardır (Halvorsen, 2005: 19-21, Akt; Koçak, 2013: 39). Bu durum Japonların sahip oldukları kültür Amerikalıların ekonomik üstünlüğünü yok ederek dünyada önemli bir güç olmalarını sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

3.2. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Güçlendirme kavramı yetki devri, motivasyon ve yönetime katılma gibi kavramlarla ilişkili bir kavramdır. Fakat bu kavramlardan anlam bakımından daha kapsamlı ve uygulamasının daha zor olması güçlendirmeyi farklılaştırmaktadır (Akçakaya, 2010: 25). Personel güçlendirme yetki devrini, motivasyonu ve yönetime katılmayı içeren bir unsurdur. Bu unsurlardan sadece birisinin örgütte yapıyor olması bu örgütte personel güçlendirme uygulamasının olduğu söylenemez, fakat personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde bu unsurların olduğu söylenebilir (Koçak, 2013: 43).

3.2.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki devri kavramı genel olarak, yönetici veya liderin bir kişi veya guruba karar vermeleri için özerklik ve sorumluluk vermesi olarak ifade edilebilir (Yukl ve Becker, 2006: 210-231, Akt; Koçak, 2013: 43). Bu tanımda bahsedilen sorumluluk, yetkisini devreden yöneticinin sorumluluğunu devretmesi anlamına gelmez. Yetkisini devrettiği ast, verdiği kararlardan ötürü ortaya çıkacak sorunlardan ötürü yöneticisine hesap vermekten sorumludur. Yani, yetki devrinde sadece karar verme hakkı üst yöneticiden astlarına aktarılır, sorumluluk yöneticiye aittir (Koçel, 2013: 222-223). Yetki devrinde, yönetici kendisine ait olan karar verme hakkını belirli şartlar altında astına devretmesi ve gerektiği durumlarda tekrar bu hakkı geri almasıdır. Bazı yöneticiler personel güçlendirmeyi yetki devri olarak algılamaktadırlar. Fakat güçlendirmede, karar verme yetkisine sahip olan kişi yaptığı işle ilgili uzman olduğu için yaptığı işle ilgili kararlar bu kişiye aittir. Güçlendirilmiş

personel için yetki devri söz konusu değildir. Çünkü yetki zaten işi yapmakta olan kişidedir (Çuhadar, 2005: 4). Belirtilen bu durum personel güçlendirme ile yetki devrinin en belirgin farklılığını ortaya koymaktadır. Sahip olunan yetkinin astlara dağıtılması olarak tanımlanan yetki devri üç temel aşamadan oluşmaktadır (Jha ve Nair, 2006: 254, Akt; Demir, 2010: 9). Bir görevin ya da faaliyetin çalışana devredilmesi; bu görevi yerine getirebilmesi için çalışana ihtiyaç duyabileceği kaynakların sağlanması ve kaynakları kullanma yetkisinin verilmesi; son olarak da görevin başarıyla yerine getirilebilmesinde üste karşı sorumluluğun yaratılmasıdır (Demir, 2010: 9-10).

Çalışanların desteklenmesi rekabet avantajı yakalayabilmek ve bu avantajı sürdürebilmek için şarttır. Bu sebeple yetki devri üzerinde durulması gereken önemli bir kavramdır. Çünkü otoriteyi elinde tutamayan bir çalışanın değişim ve gelişim için katkıda bulunması imkânsızdır. Yetki devri gibi çalışanların güçlendirilmesine yönelik uygulamalar kabul edilmelidir (Demir, 2010: 10).

3.2.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Yönetime katılım, çalışanların örgütte yürütülen faaliyetlerle ilgili karar sürecine katılmalarını ifade eder. Çalışanların katılımlarının olmadığı örgütlerde yönetici kararları alır ve çalışanların uygulamasını ister. Katılımın olduğu örgütlerde ise çalışanlar karşılaştıkları veya gözlemledikleri sorunları ifade ederek alınacak kararlara etki edebilirler. Çalışanların katılımlarının yüksek olması motivasyonlarını, işe karşı tutumlarını ve başarabilme isteklerini olumlu yönde etkilemektedir. Güçlendirmenin amacına ulaşabilmesi için çalışanların katılımlarının sağlanması son derece önemlidir (Koçel, 2013: 409).

Küreselleşme ve artan rekabet nedeniyle yenilik yapma ihtiyacı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yenilik yapmak için ise kişilerin yaratıcılıkları kullanmalarına olanak tanınmalıdır. Yaratıcılığın bastırıldığı, inisiyatif kullanmanın hiyerarşik kademeler arasında kaybolduğu geleneksel yapılar günümüzün ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kalmaktadır. Yenilik yapmak için çalışanlar daha fazla özgürlüğe gerek duymaktadır. Bunun yanı sıra verimliliğin artırılabilmesi için alınan kararlarda daha fazla söz sahibi olması gerekmektedir (Ataman, 2002: 349).

Bir örgüt içerisinde güçlendirmeden bahsedebilmek için çalışanların yönetime katılımlarının mutlaka olması gerekir. Fakat bazı örgütlerde çalışanlar sadece kendilerine

imkan verilen süreçlerde yönetime katılabilirler. Bu yönüyle yönetime katılım ve güçlendirme kavramları birbirlerinden farklıdırlar. Personel güçlendirme uygulamalarında kişi veya kişiler yaptıkları işlerle ilgili kararları yöneticilerine danışmadan ve alınan kararlara itiraz olmaksızın karar vermelerini sağlar. Güçlendirilmiş bir örgüt içerisinde çalışanların yönetime katılmaları verimliliği ve performansı artırıcı bir etki yapar (Akçakaya, 2010: 152).

3.2.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme ile motivasyon birbirleriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Motivasyon, bir kişi veya grubu istenilen amacı yerine getirmeleri konusunda yönlendirerek harekete geçirilmesidir (Çuhadar, 2005: 4). Motivasyonda çalışanların performanslarının artırılmasına yönelik olarak uygun şart ve ortamlar oluşturulur. Fakat çalışanın yaptığı iş üzerindeki kontrolü ve karar verme yetkisi sınırlıdır. Personel güçlendirmede ise, örgütün amacı çalışanın yaptığı işle ilgili olarak kendini yetiştirebilmesi ve geliştirebilmesi için işin kontrolü ve alınacak kararlar işi bizzat işi yapana verilir. Güçlendirme teorisine göre, güçlendirme kişilerin iyi performans göstermeleri ve görevlerini yerine getirebilmelerinde motive edici bir unsurdur. Motivasyon teorisine göre, motive edici bir yapı, örneğin güçlendirme, kişilerin harekete geçmelerini sağlar fakat davranışsal sonuçlara direkt etki etmez (Ke ve Zhang, 2011: 2, Akt; Koçak, 2013: 45). Örgütlerin çoğu başarılı olabilmelerinin sadece yapılan işe bağlı olmadığını, aynı zamanda çalışanların hırsla başarıyı amaçlamaları ve sonuç odaklı olmalarına da bağlı olduğunu farkındadırlar. Örgütsel performans, verimlilik, başarı ve üretkenlik sadece işlerini anlamlı bulan sorumlu, yetkili çalışanlar tarafından elde edilebilir. Örgütün başarısındaki en önemli faktörlerden birisi yüksek başarı motivasyonu olan insanlardır. Ayrıca bu kişilerin, yapılan araştırmalara göre, daha yaratıcı ve risk almaya daha fazla meyilli oldukları ve zor görevler almaya daha istekli oldukları tespit edilmiştir (Tutar vd. , 2011: 6230). Sonuç olarak, personel güçlendirmenin önemli bir motivasyon aracı olduğu ve güçlendirilmiş çalışanların motivasyonlarının güçlendirilmemiş çalışanlara göre daha yüksek seviyede olacağı söylenebilir (Koçak, 2013: 45).

3.2.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme, işgörenin çalıştığı iş üzerinde belli bir seviyeye kadar denetim ve geri bildirim imkânına sahip olmasını sağlayarak işi anlamlı hale getirmek amacıyla özellikle 1960'larda yeni bir iş paradigması olarak yönetim literatürüne girmiştir (Pelit, 2006: 22, Akt; Evis, 2016: 15).

İş zenginleştirme ve personel güçlendirme kavramları bazı yönleriyle birbirlerine benzemelerine rağmen, bir birlerinden oldukça farklıdırlar; personel güçlendirme çalışanlara sağlanan imkânların çalışanlar tarafından algılanma biçimine odaklanırken, iş zenginleştirme çalışanlardan ziyade işin özellikleri ve işle ilgilenmektedir. Diğer bir fark, güçlendirmenin uygulandığı çalışan kendi işini ve işi ile alakalı koşulları düzenleyip, örgütsel çalışmaları ve çalışma sonuçlarını etkileme gücü bulabilmekteyken, iş zenginleştirmede çalışanlar, kısıtlı ölçüde kararlar alma ve planlar yapma yetkileri olsa da kendi işlerini ve işleri ile alakalı koşulları düzenleme ve değiştirme olanakları bulunmamaktadır. Bunun yanında, çalışanların yaptıkları iş örgüt bazında zenginleştirilmemiş olsa bile, çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler (Spreitzer, 1995: 483-504, Akt; Çöl, 2005: 5).

İş zenginleştirme ile çalışana farklı işler verilirken personel güçlendirme ile zenginleşen işleri yapması için beceri ve güç verilmektedir. İş zenginleştirme ise esasında güçlendirmeye götüren süreçlerden biri olarak karşımıza çıkmıştır (Tazegül, 2002: 6).

3.3. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları

Personel güçlendirme, işletmelerde, çalışanların potansiyelinin ortaya çıkartılması, hedeflere ulaşılmasında daha proaktif bir rol oynaması için kullanılan bir yönetim tekniğidir. Güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmaların örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi ve çalışanların güçlendirilmesi için bir takım temel unsurların var olması gerekmektedir (Brown ve Harvey, 2001: 240, Akt; Uzunbacak, 2013: 32).

3.3.1. Personelin Katılımı

Bir işletme stratejisi olarak işgücü katılımının önemi 1920 sonları 1930ların başlangıcında fark edilmeye başlanmıştır. 1933 de Mayo ve arkadaşlarının

Hawthorne çalışmaları insan davranışlarının üretimde etkisine ilgiyi yükseltmiştir.

İşgücü katılımı yönetim uygulamalarında katılımlı yönetim, güçlendirme, iş yerinde demokrasi gibi çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bütün uygulamaların ortak noktası; karar alma ve bilgi paylaşımında işgücü katılımını içermesidir (Cabrera vd. , 2003: 44, Akt; Arslan, 2012: 38). Çalışanlar, katılımın desteklendiği örgütlerde daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi olup, değişik düşüncelere karşı daha pozitif yaklaşmakta, direnç göstermemektedir.

3.3.2. Yenilikçilik Anlayışı

Yönetim açısından yenilik, yeni yöntem ve tekniklerin araştırılarak bulunması ve ticarileştirilmesi, örgütlenmesi ve uygulanması olarak ifade edilmektedir. Yenilikçi örgüt ise, yeniliği örgütlerinin vazgeçilmez bir parçası olarak gören ve algılayan örgütlerdir (Budak, 2003: 21-23). Katılımcı örgüt iklimi, çalışanlardaki, yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik özelliklerini ortaya çıkmasına yardımcı bir etkidir. Bu sayede, işletmenin etkinliği ve verimliliği artarak rekabetçi bir iş ortamında işletmenin ayakta kalmasını sağlanmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları, çalışanın karar verme ve yeni fikirler üretme hakkına sahip olmasından dolayı işletmelerde yeniliğe ilişkin çalışmaları cesaretlendirmektedir. Başarısızlığa uğrama veya hata yapma sonucu ile karşılaşılrsa bile, bunların işletme için öğretici olduğuna inanmak güçlendirici bir etki yaratmaktadır (Doğan, 2006: 49).

İşletmelerde ortaya çıkan yeniliklerin birçoğunun bizzat işi yapan tarafından yapıldığı bilinmektedir. İşleriyle ilgili değişiklikleri, gelişmeleri, müşterilerin ihtiyaçlarını yakından takip etmeyi, yenilik ihtiyacını hemen fark etmeyi bilen çalışan, güçlendirilmiş organizasyonlarda daha yüksek performans gösterebilmektedir (Kahreh, 2011: 30, Akt; Uzunbacak, 2013: 46). Tamamen yeni ürünler ortaya çıkarmak, farklı örgütsel düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Günümüzde, piyasa koşullarında başarılı olmak için, sadece teknik bilgi yetmemektedir. Bunun yanında, hızla ve sürekli olarak yeni ürün ve hizmet oluşturmak, Pazar payını koruma veya geliştirmeye yönelik, rekabet edebilir ve sürdürülebilir bir yenilik stratejisi gerekir. İşletmelerin sürdürülebilir gelişmesi için çevre şartlarına uyum sağlayarak, piyasa koşullarının talep ettiği yenilikleri yapmak

için gayret göstermek gerekmektedir (Koç ve Yavuz, 2011: 67).

3.3.3. Bilgiye Zamanında Erişim

Enformasyon, henüz işlenmemiş verilerin bilimsel metotlarla, formül, dosya ve doküman gibi biçimlerde sistematığe çevrilmesidir. Bilgi ise, enformasyonun amaç, araç ve nedensellik ilişkisiyle yorumlanmasını ifade eder (Barca, 2002: 68). Personel güçlendirmeyle ilgili çalışma yapan araştırmacıların birleştiği noktalardan birisi bilginin paylaşılmasıdır. Bilginin gücün kapısı olduğunu belirten yazarlar, bilgi ve iletişimin, personel güçlendirmeye hayat veren ve onu yaşatan bir unsur olduğunu belirtmişlerdir (Doğan, 2006: 49-50).

Hiyerarşik yapıli işletmelerde, bilginin paylaşılması, kontrolü ancak üst kademe yöneticilerinin iznine bağlıdır. Günümüzün rekabet şartları göz önünde bulundurulduğunda, müşteri istek ve beklentilerinin kısa sürede karşılanması, bilginin her kademe çalışan tarafından kolayca ulaşılabilir olması gerekmektedir. Bilginin, yönetimin elindeki bir güç olmaktan çıkarılıp paylaşılan bir değer olarak benimsenmesi gerekmektedir. Başarılı bir personel güçlendirme uygulamasından bahsedebilmek için gereken unsurlardan birisi de bilginin ve enformasyonun paylaşılmasıdır. İşletmenin içerisinde olup bitenleri bilmeyen, misyondan, vizyondan ve işletmenin hedeflerinden bilgisi olmayan çalışanların güçlendirilmesinden bahsetmek doğru olamaz. Bu nedenle, bilgi paylaşımını kolaylaştıran bir sistemin tasarlanarak işletmenin kullanımına sunulması gerekir (Koçel, 2013: 422).

Özellikle işletme faaliyetlerinin sonuçlarını daha fazla önemseyen işletmelerde, çalışanların işletmedeki mevcut bilgilerden haberdar olmaları, hem güven hem de sorumluluk duygusunu artıracaktır. Yöneticilerin çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgiyi tam olarak aktarması, işletmelerin ileriye dönük hareket etme kabiliyetini ve yeni fikir üretme isteğini artıracaktır (Kahreh, 2011: 29, Akt; Uzunbacak, 2013: 40).

3.3.4. Yetki ve Sorumluluk

Güçlendirilmiş çalışanlar, fikirlerini hayata geçirmeye yönelik çalışmaların kararlarını kendileri vermektedir. Kararları kendileri veren çalışanlar, gereken bilgi

ve kaynakları kullanma yetkisine sahip olduklarından, bunun sonuçlarından da sorumludurlar. Sorumluluğun devamlı olması gerekir ve sorumluluğa sahip olma ceza verecek kişinin varlığı anlamına gelmemektedir. Sorumluluk kısaca, çalışanların kendilerine verilen yetkiye uygun olarak, ellerinde gelenin en iyisini yapma, işletme hedeflerine ulaşmak için sorumlu davranışlar yapmayı ifade etmektedir (Doğan, 2003: 40). İşleri yapacak her kademedeki çalışana inisiyatif verilmesi, herkesin istediğini yapması anlamına gelmemektedir. Çalışanlarda sorumluluk duygusunun artırılması, diğer insanlara karşı sorumlu davranmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, yapılabileceğin en iyisini yapması ve kendi itibarını sürdürmek çerçevesinde düşünülür. Bu hususlar yöneticiler tarafından da destek görmelidir (Özgen ve Türk, 1997: 80).

Güçlendirilen takımlar, süreklilik arz eden süreçleri yönetme sorumluluğunu, iyi bir şekilde müşteri hizmetleri sunması, kendi kendini yönetebilmeleri için, üstlenmek zorundadırlar (Güven, 2001: 120). Yöneticiler, çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını istemektedirler. Çalışanlar, işletmeye karlılık sağlayabilecek konularla ilgili güçlendirilmekte ve bunun sonuçlarından da sorumlu tutulmaktadır. Çalışanların birbirlerine karşı sorumlu davranmaları, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmaları ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturulmaktadır (Doğan, 2003: 27).

3.3.5. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Güçlendirme çalışmalarının başarısını etkileyen bir diğer unsur, performans değerlendirme ve geri bildirimdir. Çalışanların, dönem içerisinde yaptıkları çalışmalarla ilgili performanslarının misyon ve vizyon açısından uygun olup olmadığı değerlendirilerek, geri bildirim olarak yansıtılmalıdır. Geri bildirim, olumlu bir pekiştirme olarak çalışanı motive ederek, iş yapma arzusunu ve güven duygusunu yükseltecektir (Koçel, 2013: 423). Etkin bir geri bildirim, belirli bir dönemle ilgili, gerçek verilere dayalı, yardımcı, güvenilir, ihtiyaca uygun, destekleyici, belirli ve açık, sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi destekler nitelikte olmalıdır. Belirli ölçütlere göre yapılması, gelişim ve öğrenmeyle ilgili bilgileri içermesi, beklenti oluşturması, fırsat ve tehditler, güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarması ve daha iyisi için gayret

göstermeye neden olması geri bildirim bazda özelliklerindedir (Erdil, 2003: 840).

Yönetici etkin bir geri bildirim yapamaz ve performansı değerlendiremezse, çalışanların eksik yönleri tespit edilemez, ücretlendirmede, terfi ve yükselmelerde adil olunamaz, yeni çalışana ihtiyaç olup olmadığı bilinemez, verimlilik, performans, motivasyon düşüklüğü yaşanır. Güçlendirilmiş davranışlar, pekiştirilmek isteniyorsa, bunu sağlamanın en önemli yollarından biri iyi bir ödüllendirme sistemi kurmak ve kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabul görmesidir. Sistemi kurarken, maddi ve manevi olarak verilen ödüllerin dağıtımının iyi yapıp yapılmadığı, ödüllerin dağıtımında gayret, performans ve başarının gözetilip gözetilmediği dikkat edilmesi gereken konulardandır. Personel güçlendirmede, yöneticiler, çalışanların performansını ölçmek için standartlar geliştirmeli, ölçülen performans ile ilgili çalışana bilinçli geri bildirim yapılmalı, yöneticilere iyi yapılan işi övme, kötü yapılan işler için düzeltme fırsatı verilmelidir (Doğan, 2006: 59).

3.3.6. Örgütsel Kaynakların Sağlanması

Güçlendirmenin uygulanmadığı birçok işletmede işletmenin sahip olduğu kaynakların kullanımı konusundaki tasarruf yöneticilerin elinde toplanmıştır. Güçlendirme çalışmalarının yapıldığı işletmelerde ise, karar alma ve uygulama konularında yetkiye sahip çalışanlar, işin gerektirdiği para, araç, gereç ve uzman kişileri kullanma yetkisine de sahiptirler (Doğan, 2006: 60). Yapılan araştırmalar, uygun düzeyde eğitim alan çalışanlara ve yöneticilere, iyileştirme yapmak için ihtiyaç duydukları kaynakların kontrolünün verilmesinin personelin güçlendirilmesi için önemli bir unsur olduğunu ortaya koymuştur (Al Zahrani, 2012: 7333, Akt; Uzunbacak, 2013: 44). Personel güçlendirmenin iyi uygulandığı işletmelerde, kaynaklarla ilgili tasarrufun üst yönetimin kontrolünde olma durumu ortadan kalkacak, kaynaklara ulaşım kolaylaşacak, kaynakların kötüye kullanılması engellenecektir (Khan, 2011: 556, Akt; Uzunbacak, 2013: 44).

3.3.7. Personelin Bilgi ve Yeteneği

Yeterli düzeyde bilgi birikimine ve yeteneğe sahip olan çalışanların işletme çatısı altında bulunması, personel güçlendirme uygulamasının hayata geçirilmesini kolaylaştıran bir unsurdur. İş için gereken özel bilgilerin geliştirilmesinin de ötesinde bir kavram olan yeterlilik, işle ilgili işlevsel yeteneklerle birlikte, çalışanın işletmeye veya takıma olumlu yönde katkı sağlayacak, çalışanları geleceğe hazırlayacak, bağlılık duygularını artıracak özellikleri taşımasını ifade etmektedir (Gardner, 2011: 321, Akt; Uzunbacak, 2013: 44). Yeterliliklerin kazanılmasında eğitimin katkısı oldukça büyüktür. Teknik eğitim, karar verme yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve takım ve grupların yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar güçlendirme açısından çok önemlidir (Doğan, 2006: 55). Kendilerine verilen görevlerin tümünü başarıyla yerine getirebilen, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilen ve sorumluluk aldıkları her konuyla ilgili kararları kendisi verebilen çalışanların, bunları yapabilmeleri için yeteneklerinin de iyi düzeyde olması gerekmektedir (Güven, 2001: 121).

3.3.8. Personelin Kendine Saygı Duyması ve Güvenmesi

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven duygusunun yerleşmesi, personel güçlendirme çalışmalarına katkısı olan bir durumdur. Çalışanlarda, güvenin algılanması, iletişim iyi düzeyde sağlanması, bilgilerin paylaşılması, doğru uygulamaların ve performans değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesi ile yakından ilgilidir (Robbins, 2002: 433, Akt; Uzunbacak, 2013: 39). Güven, rgtsel ilişkilerin geliştirilmesinde önemi artan bir unsurdur. Çalışanların yöneticilerine inanmaları, onların doğruluğundan ve dürüstlüğünden şüphe duymamaları, işletmelerde yapılan uygulamaların hem işletmenin hem de çalışanların yararına olduğuna inanmaları çalışanların güven algılamalarıyla ilişkilidir. İşletmelerde, bilgilerin yöneticiler tarafından gizlenmesi, kaynakların tutarsız dağıtımı ve çalışanların destek görmemesi güveni zedeleyen hususlardandır. Bu nedenle, kaynakların ve bilginin paylaşımı, yetki ve görevlerin çalışanlara devredilmesi, yönetime ve kararlara katılımın desteklenmesi güveni artıran etkiye sahiptir (Doğan, 2006: 53-54).

3.3.9. Çalışma Ortamında Esneklik

Çok hızlı değişimlerin yaşanması, işleri de karmaşık hale getirmiştir. Daha yüksek iş standartlarına ulaşmak ve daha iyi hizmet sağlayabilmek için esnek yapılı örgütler kurmak gerekmektedir (Wilkinson, 1998: 51, Akt; Uzunbacak, 2013: 41). İş ortamında esnekliğin olması, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, yetenek kazanmaları ve eğitim verilerek cesaretlendirilmelerini sağlar. Ayrıca, güçlendirmeden bahsedebilmek için, belli kalıplar içerisinde sıkışmış çalışanların girişimciliklerinin desteklenerek oto-kontrolün sağlandığı, hesap verilebilir şekilde ve bağımsız karar alabildikleri yapıda esnek iş ortamına kavuşturmak gerekmektedir (Bagheri, 2011: 54, Akt; Uzunbacak, 2013: 41).

İşin önceden belirlenen şekillerde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilmek yeteneği çalışma esnekliği olarak ifade edilir. İşletmede çalışma esnekliğinin olması, çalışma hayatının kalitesini iyileşmesine, karar verebilme yeteneğinin artmasını sağlar. Böylece güçlendirilmiş çalışanlar kendilerine boş zaman ayırabilir, kendi yaptığı işi değiştirebilir, çalışma biriminde ayrılabilir ve işlerin günlük düzenini etkileyip değiştirebilir (Doğan, 2003: 34).

3.4. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirmenin işletmelere katkısının ne olduğunun ve nasıl uygulanacağını iyi bilinmesi işletmelere birçok yarar sağlamaktadır. Personel güçlendirme tek başına bütün sorunları halledecek bir reçete değildir. Ancak, işletmelerin birçok sorununun çözülmesine ciddi katkı sağlayabilmektedir. Güçlendirme çalışmalarının uygulanmaya başlaması ile işletmelerdeki çalışanların, yöneticilerin sürekli yaptıkları işlerden daha farklı işleri başarmaya çalışmak, karşılaşılan problemleri çözmek, bireysel kariyer gelişimi ve planlarını gerçekleştirmek gibi uygulamaları öğrenmek ve sorumlulukların bilincine varmak, bilgilerini artırmak, geliştirilen projeleri her yönüyle incelemek durumunda kalmak sağladığı yararlar arasındadır (Teare, 2002: 377, Akt; Uzunbacak, 2013: 67).

Geleneksel yönetim yaklaşımındaki, işlerin organizasyonu ve planlamasının yöneticilere, işin yapılmasının ise çalışanlara bırakılması görüşünün aksine, personel

güçlendirme uygulamaları ile vizyon belirleme, karar verme özgürlüğü tanıma, bilgilerin paylaşımı, çalışanların eğitiminin, yeteneklerinin ve tecrübelerinin geliştirilmesi hem yöneticilerin desteklemesi gereken, hem de çalışanların çabası ile gerçekleşecek bir husus haline gelmiştir (Fox, 2011: 3, Akt; Uzunbacak, 2013: 68). Personelin güçlenmesini isteyen örgüt yapılarının oluşması ve devamlılığının sağlanmasında, liderler, yöneticiler, faaliyetler ve örgütsel kültür ile örgütsel yapının, stratejinin, sistemin, işin yapılma biçiminin, çalışan ve yöneticilerin paylaştıkları örgütsel değerlerin uyumunun sağlanması gerekmektedir (Lin, 2002: 5, Akt; Uzunbacak, 2013: 68).

Personel güçlendirmeye ilgili yapılan çalışmaların gittikçe artan derecede önem verilmesinin temelinde, örgütsel etkinliğin güçlendirme yoluyla sağlanması ve gücün ve kontrolün çalışanlarla paylaşılmasının örgütsel verimliliğe katkı sağlaması ve grup ve takım gelişiminde etkili olması yatmaktadır (Yukl ve Becker, 2006: 217, Akt; Uzunbacak, 2013: 68). Personel güçlendirme uygulamalarıyla, çalışan, kendisine değer verildiğini hissederek, güçlendirme sürecine daha olumlu ve aktif katılımı sağlar. Bu durum da, çalışanın işletmeye olan güven duygusunu pekiştirir (Gümüştekin ve Emet, 2007: 110-111). Güçlendirilmiş personel, daha fazla yetkiyle donatıldığından, müşteri beklentilerine daha çabuk yanıt vererek, yaptığı işlerde olumlu sonuçlar aldığı anda kendisindeki yetenekleri keşfeder, yaratıcı fikirlerini kullanır ve yaptığı işlere karşı hevesini ve isteğini artırır (Bowen ve Lawler, 1992: 31-38, Akt; Uzunbacak, 2013: 68). Yöneticinin gücü paylaşmasıyla ve personeli güçlendirmesiyle, ortaya sinerji çıkar, bireysel ve örgütsel başarı, etkinlik ve verimlilik artar (Akdemir, 1996: 199). Personelin güçlendirilmesi ile çalışan, kendine güveni duyar, çalıştığı işyerini sahiplenecek ve sadakat bağıyla bağlanabilir (Bakan, 2004: 186). Daha çok yetki ve sorumluluk alan çalışan, kalıplarını kırarak yeni şeyler denemeye ve risk almaya başlar (Spreitzer ve Doneson, 2005: 1, Akt; Uzunbacak, 2013: 68). Çalışanın başkalarına bağımlılığı azalır, iş ortamındaki güç ve otoriteden yararlanma şansı bulur (Bakan, 2004: 201). Personel güçlendirme anlayışı, işletmelerin geçerli bir kimlik kazanmasında ve vizyon sahibi olmasında önemli bir görev üstlenir (Doğan, 2006: 161). Güçlendirilmiş personelin işletmeye ve kendine daha fazla katkısı bulunduğu gibi, müşteri ilişkileri açısından da önemlidir. Tek başına karar vermeyi öğrenen ve müşteriyle doğrudan doğruya ilişki içerisinde bulunan çalışan, ürettiği anlık ve hızlı çözümlerle müşteri tatminini ve sadakatini

artırıp, tekrar gelmesini sağlayarak maliyetsiz bir reklam yapmış olur (Çuhadar, 2005: 3). Personel güçlendirme anlayışı, müşteri hizmet kalitesini, çalışanların katılımı yoluyla motivasyonu ve işten duyulan tatmini, verimliliği, karlılığı artırır, hata ve gecikmeleri azaltıcı, maliyeti düşürücü etkiye sahiptir. Çalıştığı işletmenin, öğrenen organizasyon olmasına yardımcı olarak iletişim kanallarının açılmasına katkıda bulunur, kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak örgütsel ortamın oluşmasına ve işi zevkli hale getirerek monotonluğun önüne geçilmesine etki eder, inisiyatif ve sorumluluk duygusu kazandırır (Doğan, 2006: 155-164).

3.4.1. Personel Güçlendirmenin Organizasyon Yararları

Örgütsel çevrenin güçlendirme algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu Thomas ve Velthouse (1990), ortaya koydukları teorik güçlendirme modelinde öne sürmüşlerdir. Örgütsel çevrenin, sunduğu fırsatları veya neden olduğu güçlükleri bireysel algılar ve davranışlar açısından değerlendirmek gerekir. Örneğin aşırı bürokratik ortamlar, iş görenlerde pasif düşünce ve davranışlara yol açarken, güçlendirici bir ortam, bireysel düşünce ve davranışları desteklemektedir. Böyle ortamlardaki iş görenlerin de karar verme sürecinde etkili olmalarını sağlamak amacıyla örgüt içinde bilgi, güç ve örgütsel kaynaklar paylaşılmaktadır. Dolayısıyla katılımın yüksek olduğu ortamlar, iş görenlerin özgüvenlerinin artmasına ve örgütle özdeşleşmelerine yardımcı olmaktadır (Spreitzer, 1995: 485-486, Akt; Çöl, 2005: 27-28). Güçlendirilen personel, iş süreçlerini ve kararlarını analiz edecek bir donanıma kavuşacak dolayısıyla yeni bir potansiyel fayda sahası ortaya çıkacaktır. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ile rakiplere nazaran avantaj elde edilecektir. Böylece işletmenin bilgi üretme kapasitesi artacaktır (Çavuş, 2006: 63). İşletmenin güçlendirme süreçlerinde öğrenmiş olduğu yeni yöntemlerle ve bulgularla yoluna devam etmesi rakiplerine göre bir fayda sağlayabilecektir. Bilgiyi işleme süreçlerinde edinilmiş olan tecrübelerin ve güçlendirilmiş çalışanların rolleri çok önemlidir. Bilginin en güçlü silah olduğu günümüzde çalışanın bu kazanımı elde etmek için vizyon sahibi bir birey olarak çalışması gerekmektedir. İşte personelin bu bakış açısı da aynı zamanda işletmenin sağlıklı bir vizyon ortaya koymasına kapı aralamaktadır. Böylece işletmenin hedefleri ile çalışanın hedefleri örtüşerek işletmeye maksimum fayda sağlanabilecektir.

3.4.2. Personeli Güçlendirmenin Çalışanlara Yararları

Güçlendirmenin faydalarının yöneticilere ve işletmeye bakan yönünün yanında bir de çalışana bakan yönü vardır. Çalışan almış olduğu eğitimi ve işletmenin kendisinden beklenen değeri doğru bir şekilde güçlendirme süreçlerine aktardığı zaman bu olumlu sonucun katkısını maddi ve manevi her anlamda görebilecektir. Kazanılmış olan tecrübeler ve faydalar sonucunda; gerek işletmenin gerekse de yöneticinin söz konusu personeli diğer çalışanlardan ayıracak şekilde tatmin etmesi gerektiği gerçeğini ortaya çıkaracaktır.

Personel güçlendirme derecesini belirlerken “işin içeriği” ve “işin yapısı” belirlenmelidir (Ford ve Fottler, 1995: 27–28, Akt; Akgün, 2015: 24). İşin içeriği, görev ve prosedürleri; işin yapısı ise misyon, amaç, hedef, örgüt yapısı, ödül sistemleri ve işin yapılaş amaçlarını içermektedir. İşin yapısı ve içeriği konusunda güçlendirilen personel örgüt etkinliği konusunda her şeyden sorumlu hale gelir ve karar verme yetkisi tamamen personelde olur.

3.4.3. Personeli Güçlendirmenin Yöneticilere Yararları

Yöneticiler örgütün personel güçlendirme sürecinde, fırsatlara dikkat etmelidir. Eğer yöneticiler gerçekten personel güçlendirmeyi destekliyorsa, takım üyelerini ve takımın bölüm yöneticilerini göz ardı etmezler. En iyi yöneticiler, yardım ve desteğin, emir vermek ve yönetmekten daha iyi olduğunu bilenlerdir (Şahin, 2007: 26). Yöneticilerin bu sürece katılması ve anlaması yeterli değildir. Yönetici sürekli eğitim ve örgütteki iletişim kanalları aracılığıyla katılımı sağlamalıdır. Güçlü liderlik özellikleri olan yöneticiler personel güçlendirmeden kaçınmazlar, fakat liderlik vasfına sahip olmayan yöneticiler, insanların yönetilmek değil, yardım etmek istediklerinin farkında değildirler. En yaygın yönetici hastalıklarından biri olan yöneticilerin örgütte kendilerini vazgeçilmez olarak görmeleri, personeli güçlendirme önündeki en önemli engellerden biridir (Genç, 2005: 225). Personel güçlendirme planlarının uygulanmasında, yöneticinin personel güçlendirme kavramına bağlılığı ve alt kademedeki personele karar verme yetkisini gerçekten devretmeye hazır olması gereklidir. Eğer personel aynı durumda yöneticinin verebileceği kararla uyuşmayan bir karar verdiğinde azarlanırsa kendini

güçlendirilmiş hissetmeyecektir (Şahin, 2007: 26). Güçlendirmede yöneticinin rolü, personelin işini yapmasını kolaylaştırmaktır. Yönetici, istenilen sonuçlara ulaşmak için personelin kendini hareketlerinde özgür hissedeceği ve verdiği kararın sonuçlarının sorumluluklarını kişisel olarak üstleneceği, diğerleriyle işbirliği yapmayı seçebileceği bir ortam yaratmalıdır (Duvall, 1999: 208, Akt; Öksüz, 2010: 45). Yöneticilere personel güçlendirmenin işletmede uygulanması esnasında sekiz kritik prensibe uymaları önerilmektedir. Bu prensipler (Harley, 1995: 5-12, Akt; Öksüz, 2010: 45);

- **Personelinizin hepsinin saygınlığını koruyun.** Eğer personelinizi küçük düşürürseniz bir daha asla soru sormazlar ya da katkıda bulunmazlar.

- **Sadece gerçekleri değil, algılarınızı da kullanın.** Yöneticinin ve personelin algıları önemlidir. Yönetici personelinin yanlış anlayabilir ya da personel yöneticiyi yanlış anlayabilir. Sınırlar yerine cesaretlendirme örgüt içerisinde daha etkili olmaktadır.

- **Örgütsel yetkinizi personelinizin güç ve potansiyelini engellemek için değil, açığa çıkarmak için kullanın.** Yöneticinin kendisine “Müşterilere hizmet ederken personel performansını engelleyen sorunları yetkimi kullanarak nasıl ortadan kaldırebilirim?” sorusunu sorması gereklidir. Daha iyi bir yönetici bu soruyu direk personeline sorar.

- **Karar verirken anlaşma sağlayın.** Yöneticiler zamanlarının büyük çoğunluğunu yüksek nitelikte kararlar vermek ve bunlara personelinin katılımını sağlamak için harcarlar. Personelin kararlara bağlılığını sağlamak ve kararları kabul ettirmek için onlarla beraber en iyi çözümü bulun.

- **Vizyonunuzu, misyonunuzu, amaçlarınızı, hedeflerinizi ve is tanımlarınızı açıklayın.** Frederick Herzberg, motivasyon teorisinde motive eden ve motivasyonu bozan faktörleri ikiye ayırmıştır. Motive eden faktörler arasında başarı duygusunu hissetmek önemlidir. Eğer siz işletmenin hedeflerini, amaçlarını, vizyon ve misyonunuzu açık bir şekilde belirtir ve bunları personelinizle paylaşırsanız, bu açık hedeflere ulaştığında personel kendini başarılı hissedecektir.

- **Müşterilere hizmet etmek için personelinizin istekli olmasını sağlayın.**

Personeliniz müşterilere nasıl hizmet edeceklerini bilir. Fakat siz kişisel yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlayın.

- **Değerlerinizi ve ilkelerinizi tanımlayın.** Değerler hem makro hem de mikro seviyede örgüt kültürü davranışlarına rehberlik eder ve öncelikler kurar. Yöneticilerin ve şeflerin yetkilerini en etkili biçimde kullanma şekillerinden biri de çalışma yerlerinde açık değer ve ilkeleri yasamaları ve uygulamaları ve bu değerlere saygı göstermeleridir.

- **Personele istedikleri geri bildirimleri sağlayın.** Personelin gelişmesi, isinin amacını anlaması ve kendine güvenmesi için geri bildirim bilgileri gereklidir. Buna ek olarak geri bildirim personelin örgüt ikliminde güvende hissetmesine, başarması için desteklendiğine ve çabasının takdir edildiğini hissettirir. Geri bildirim sağlamak yukarıdaki yedi prensiple yakından ilgilidir.

Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde, yöneticilerin örgütsel değerlere bakış açısı da değişmelidir. Yönetici artık dediğini yaptıran bir diktatör değil, bir koç, yetiştirici ve yol göstericidir, işletmedeki kontrolü sınırsız değildir. Personelini çeşitli vesilelerle övmeli ve takdir etmelidir. Bunun dışında örgütsel değerler, yani kişilerin inançları da bu yönde değişiklik gösterecektir. Bu kavramla beraber, sadece müşterinin değil, personelinde isinden ve ortamından memnun edilmesi söz konusu olacaktır. Zamanla, lider tarafından oluşturulan ve geliştirilen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından paylaşılarak örgütün kültürü haline gelecektir (Doğan, 2006: 171).

Güçlendirme, geleneksel yöneticiler tarafından genellikle yanlış anlaşılan hatta korkulan bir konudur. Yöneticiler yetki ve gücü paylaştıklarında, kontrolü ve saygıyı kaybedeceklerinden korkarlar (Duvall, 1999: 209, Akt; Öksüz, 2010: 46). Personel güçlendirmede yönetim, engellerin kaldırılmasından ve destekleyici bir iklim yaratılmasından sorumludur (Şahin, 2007: 28). Örgüt içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce yöneticiler ile ilgili su hususlar göz önüne alınmalıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 9) :

- Yöneticinin katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir yönetim tarzı benimsemesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması ve karar verip uygulama yapılmasını teşvik

etmesi, misyonu ve vizyonu paylaşması, “emir komuta” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma” gibi kavramları benimsemesi, güven, bağlılık ve açık tartışma ortamını yaratması güçlendirme uygulamaları açısından önemlidir.

- Personeli güçlendirme uygulamalarıyla güçlendirilmiş bulunan personelin işlerini kolaylaştırmak, daha etkin bir biçimde yapabilmesini sağlayabilmek için yöneticiler onlara yol göstermeli, onların gelişimlerine her türlü katkıda bulunmalıdırlar. Bu nedenle, klasik hiyerarşik örgütlerdeki emir-denetleme yerine personele gelişmeleri konusunda rehberlik yapan, onları yönlendirebilen, personelin performansları konusunda zamanında ve yapıcı geribildirimler verebilen ve her türlü desteği sağlayabilen yöneticilerin personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu yönde etki edeceklerini söyleyebiliriz.

- Güçlendirilmiş bulunan personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri için, örgüt içerisinde "bilginin" paylaşılması gereklidir. Kendine güvenen, astlarının kendilerini geliştirmesinden memnun olan ve bu nedenle onlarla her türlü bilgiyi paylaşabilen katılımcı yöneticiler personeli güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmalarına önemli katkıda bulunacaklardır.

- Personelin iş yaşamlarındaki her başarı ya da başarısızlıklarını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendiren, onların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün performansını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdüleyebilen yöneticiler personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaklardır.

3.5. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri

Personelin, güçlendirme çalışmalarının tam olarak anlaması, yöneticilerin yapmak istedikleri değişikliklere destek verilmesi ve işletmelerin kullanılan kaynakları çalışanların kullanımına açması personel güçlendirme sürecinin sağlıklı işlemesi açısından önemlidir. Personeli güçlendirilmesine yönelik yapılan çalışmalar esnasında bir takım sorunlarla da karşılaşılabilir. Bu sorunları Koçel ve Doğan

şu şekilde sıralamıştır:

- Kontrole ve gücün kaybedileceği düşüncesiyle güçlendirilecek personele yeterli desteğin verilmemesi,
- Üst yönetim tarafından, personel güçlendirmenin öneminin yeterince anlaşılmasından dolayı, yöneticiler tarafından tehdit olarak görülmesi,
- Yöneticilerin karar verme sürecinde çalışanlarla bilgi paylaşılması konusunda isteksiz davranması,
- Yöneticilerin, işletmedeki kural ve politikalara karşı tutucu davranması,
- Örgüt içerisinde iyi bir enformasyon sisteminin oluşturulamaması sebebiyle işletmelerin bilgiye ulaşmada sorun yaşamaları,
- Yöneticilerin, çalışan için eğitim ortamı oluşturamaması, çalışanların kararlara katılması, sorumluluk verilmesi ve görevleri yerine getirme konularında çalışana güvenmemesi,
- Personel güçlendirme uygulamaları ile ilgili yeterince bilgi sahibi olunmaması ve uygulanmaması,
- Personel güçlendirme uygulamaları sırasında sistemle uyumlu bir performans değerlendirmesinin yapılmaması, geri bildirim alınmaması,
- Etkin ve motive edici bir ödül sisteminin işletmeye yerleştirilememesi,
- Katı hiyerarşik örgüt yapısının bulunması, basık bir yapının bulunmaması,
- Yöneticilerin güçlendirme uygulamalarındaki yeni rollerini benimsemeyip, şüphe ile karşılamaları, rollerini yeterince yerine getirememeleri.

Yöneticilerin güçlerini çalışanlara devretmesinin güç ve mevki kaybı olarak görülmesinin altında yatan, yöneticilerde gizli bir korku ve endişenin baş göstermesidir. Çünkü güçlendirilmiş personel kendini daha iyi ifade edecek ortamı bularak yöneticisine alternatif konumunda olacaktır (Çetin ve Günay, 2013: 761-762).

Hangi işletmelerde personel güçlendirme çalışmasının yapılabileceği ile ilgili net bir araştırmanın bulunmaması da bir başka sorun olarak belirtilebilir (Koçel, 2013: 424). Ne yapacağını bilmeyen ve gelişime isteksiz olan personel de uygulamada sorunlara yol açabilmektedir. İşletmelerin insan kaynağının oluşturulmasında ve seçiminde hassas davranılmaması, işletmede oluşturulmaya çalışılan personel güçlendirme ortamına ayak uyduramayacak çalışanların varlığı da sorun oluşturabilmektedir (Karahana, 2009: 96).

İşletmeler, varlıklarının devamı için içinde buldukları piyasanın rekabet şartlarını iyi değerlendirmek zorundadır. Bu şartlar içerisinde gereken şekilde kendilerini yenilemek durumundadır. Bunu yapabildikleri ölçüde başarılı olunabilir (Kocabaş ve Karaköse, 2006: 198). Personel güçlendirmeyi destekleyen bir örgüt kültürünün bulunmaması, gerekli ve önemli değişiklikler yapılmak istendiğinde endişe ve korku duyulmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, yönetici tarafından personel güçlendirme uygulamalarının gerektirdiği yetki, güç ve örgütsel altyapı hazırlanmalıdır. Eğer, çalışan, kendisi ve işin yerine getirilmesi için gereken gücü talep etmezse ve verilen gücü işletme amaçları doğrultusunda takım anlayışı ile kullanmazsa personel güçlendirme ile istenen başarının sağlanması mümkün olmayabilir (Doğan ve Demiral, 2007: 289).

Personel güçlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesi için çok hızlı hareket edilmesi, personelin ceza alacağı endişesiyle fikirlerini söylemede çekingen davranması, kişisel veya örgütsel nedenlerle edinilen bilgilerin saklanmaya çalışılması, personelin kendi haline bırakılarak denetimin aksatılması, faaliyetlerin neticelerinin geri bildirimlerinin yapılmaması, personelin ihtiyaçlarına kayıtsız kalınması da karşılaşılan sorunlar arasındadır (Doğan, 2003: 85-94).

Diğer sorunlar arasında, güçlendirme çalışmalarının hedeflediği sonuçlara ulaşabilmek için gereken temel husus olan personelin özerkliğinin sağlanmasında başarısız olunmasının yanı sıra, iş yükünün de gereğinden fazla artırılması, yöneticilerle uyum ortamının ve güçlendirmeyi destekleyecek örgüt kültürünün oluşturulamaması, güçlendirme çalışmalarının hedefinden sapılması, denetim sisteminin oturtulamaması, daha fazla sorumluluktan kaçınılarak zaman sınırı bulunan işlerin stres yaratması sıralanabilir (Coşkun, 2002: 227).

Yöneticilerin ve personelin birbiriyle çelişen güç tanımlamaları, yetki ve sorumluluk devri sonrasında yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakması, personel güçlendirmenin zaman alıcı bir işlem olması, personel güçlendirmenin tam olarak yerleştirilememesinin yavaş ve tutarsız hizmet sunumuna sebep olması, uzun yıllardır uygulana gelen kuralların çiğnenmesi, her müşteriye standart davranılmasının adil davranılmama hissini doğurması gibi sorunlar ortaya çıkabilir (Yıldırım, 2004: 106). Personel güçlendirme sisteminin yerleştirilmesi için yapılan uygulamaların karşısına bazen işletmenin kendisinden, bazen çalışanlardan, bazen de çevresel koşullardan kaynaklanan engeller çıkabilir. Personel güçlendirme uygulamalarının amaçları ile örgüt kültürünün ve felsefesinin uyuşmaması, işten atılmaktan, başarısız olmaktan, risk almaktan ve güçlendirilmiş personelden korkulan bir işletme ortamının bulunması, yöneticilerin otokratik liderliği benimsemeleri sebebiyle emir verme taraftarı olmaları, mevki ve güç kazanma hırsları taşıyan çalışan ve yöneticinin bulunması personel güçlendirme uygulamalarının önündeki engellerdendir (Doğan, 2003: 83). Ayrıca, gerekli yönetici ve çalışan desteğinin ve katılımın sağlanamaması, prestij kaygısıyla yapılarak gerçek anlamda özerliğin, yetkinin ve sorumluluğun tanınmaması, personel güçlendirmeyi sorumluluktan ve iş yoğunluğundan kaçmak için fırsat olarak görme, uygulamaların plan ve program dahilinde gerçekleştirilmemesi, çalışanların gelişimini ve eğitilmesini sağlayacak çabaların ve çalışmaların ihmal edilmesi, düzenli geri bildirim alınmaması, hızlı hareket ederek sistematiklikten uzaklaşılması yapılan hataların başlıcalarıdır (Sharafat, 1997: 46, Akt; Uzunbacak, 2013: 74).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BİREYLERİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ, PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, genel olarak, banka işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve iş performansları ve aralarındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Bu amaçla, banka çalışanlarından personel güçlendirmenin bireylerin iş performansları üzerine etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır.

4.2. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri

Banka çalışanlarından personel güçlendirmenin bireylerin iş performansları üzerine etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü hakkında bir fikir verir mi? Bu sorunun cevabı, iş performansı ve alt boyutları ile örgütsel bağlılığın aracılık rolü ile beraber üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesini gerektirmektedir. Başlıca kontrol değişkenleri cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, çalışılan kurum ve işyerinde çalışma süresidir. Bu bağlamda, aşağıdaki sorular hazırlanmış ve buna bağlı olarak hipotezler geliştirilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Soruları

- i. Çalışanların demografik özellikleri ile iş performansının üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- ii. Çalışanların demografik özellikleri ile duygusal bağlılıklarının üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- iii. Çalışanların demografik özellikleri ile devamlılık bağlılıklarının üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- iv. Çalışanların demografik özellikleri ile normatif bağlılıklarının üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- v. Çalışanların demografik özellikleri ile personel güçlendirme üzerine herhangi bir etkisi var mıdır?

4.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma sorularına verilecek cevaplar, hizmet sektörü içinde yer alan banka işletmelerinden elde edilecek ampirik verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkarılacaktır. Yukarıda ortaya konan araştırmanın amacından ve burada ifade edilen araştırma sorularından yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarının her birinin iş performansına etkisi ve personel güçlendirmenin aracılık boyutları her biri ile ilişkisi belirlenecektir.

H1: Çalışanların demografik özellikleri ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların demografik özellikleri ile duygusal bağlılıklarının arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların demografik özellikleri ile devamlılık bağlılıklarının arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların demografik özellikleri ile normatif bağlılıklarının arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların demografik özellikleri ile personel güçlendirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların duygusal bağlılığı, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H7: Çalışanların devam bağlılığı, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H8: Çalışanların normatif bağlılığı, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H9: Çalışanların duygusal bağlılığı, personel güçlendirme algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H10: Çalışanların devam bağlılığı, personel güçlendirme algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H11: Çalışanların normatif bağlılığı, personel güçlendirme algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H12: Çalışanların personel güçlendirme algıları, iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H13:Duygusal bağlılığın, çalışanların iş performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi vardır.

H14:Devam bağlılığının, çalışanların iş performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi vardır.

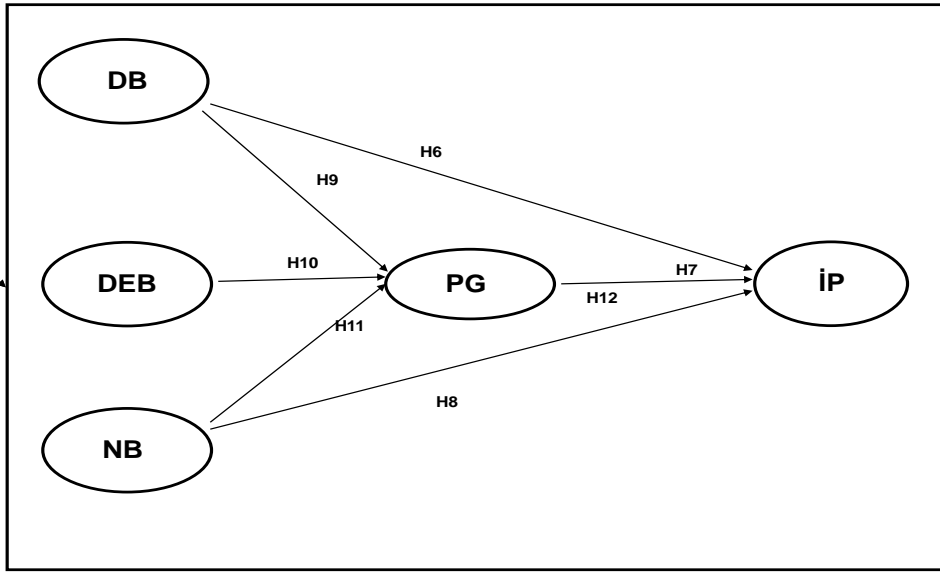
H15:Normatif bağlılığın, çalışanların iş performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi vardır.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi gereğince verilere ulaşmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilecek verilerle, banka işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarının her birinin iş performansına etkisi ve personel güçlendirmenin aracılık boyutları ortaya konulacaktır. Dolayısıyla, bu çalışmayı standardize anket yönteminin kullanıldığı anlık bir çalışma şeklinde tanımlamak da mümkündür.

Araştırma amacı bakımından da hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çünkü çalışmanın önceki bölümlerinde örgütsel bağlılık, duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarının her birinin iş performansına etkisi ve personel güçlendirme olguları bütün yönleriyle ele alınmış, çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlardan hareketle tanımlanmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalar incelenerek bunlar içinde üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, iki boyutlu iş motivasyon modeli ve iki boyutlu iş performansı modeli sunulmuş ve bu modeller içerisinde yer alan değişkenler arasında elde edilen ampirik bulgularla neden-sonuç ilişkisi aranmıştır.

Bu nedenle araştırmanın açıklayıcı bir yönü de vardır. Bu kısımda araştırmanın ana kütle ve örneklem büyüklüğünün seçiminin nasıl yapıldığı açıklanacaktır. Daha sonra veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının yapısı ve içerisinde yer alan soruların niceliği ve niteliğinin yanında veri toplama süreciyle ilgili açıklamalar yapılacaktır. Kuramdan ve ampirik araştırmalardan yola çıkılarak yapılandırılan araştırma modeli Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırma Modeli

4.4. Araştırmanın Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın ana kütlesini Mersin ilinde faaliyette bulunan banka işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır.

Mersin`de faaliyette bulunan banka işletmelerinden 20 adedine toplam 300 anket teslim edilmiş, ancak 17 bankadan toplam 250 anket elde edilebilmiştir.

Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 82`dir. Örneklemi oluşturan tesis sayısı, ana kütleinin % 40`ini oluşturmaktadır. Tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemin ana kütlei temsil ettiği düşünülmektedir.

4.5. Veri Toplama Aracının Seçilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Ölçek olarak Beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bir tutum ölçeğidir; ankete cevap verenin yazılı ifadeler ne derecede katıldığını belirlemek için düzenlenmiştir. Anketi cevaplandırmanın seçmesi gereken tercihler “1-kesinlikle katılmam”, “2-katılmam”, “3-kararsızım”, “4-katılıyorum” ve “5-kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

Ek-1`de görülen anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, ankete cevap verenlerin kişisel bilgileri yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medenî durum, bölüm,

çalışma süresi, çalıştığı kurum, değişkenleri başlıca kontrol değişkenlerini oluşturmaktadır. Daha önce yapılmış birçok araştırmada bu değişkenlerin önemli bir kısmı kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

İkinci bölümde İş performansı, örgütsel bağlılık, personel güçlendirme anketi yer almaktadır. Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmış, Wasti (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Toplam 28 ifadeden oluşan üç boyutlu anketinde ilk dört ifade iş performansı, 5-10 ifadeleri duygusal bağlılık, 11-16. ifadeler devamlılık bağlılığı, 17-22. İfadeleri normatif bağlılık ve 23-28 personel güçlendirme ile ilgidir.

4.5.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmış, Wasti (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

4.5.2. İş Performansı Ölçeği

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir” ve “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” şeklindedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da .70'in üstündedir. Türkiye’de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir.

4.5.3. Personel Güçlendirme Ölçeği

Örgütlerin içinde buldukları personel güçlendirme düzeyi ile ilgili algılarını belirlemek üzere Spreitzer (1992, 1995) tarafından oluşturulan, Fulford ve Enz (1995) tarafından geliştirilen ve Hançer ve George (2003) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada, kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi Çalışkan (2013) tarafından yapılmıştır ve Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenirlik katsayısı .74 olarak tespit edilmiştir.

4.6. Araştırmanın Bulguları

Anket çalışması sonucunda toplam 250 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifadeyle, demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar Tablo 2 'de verilmiştir.

Tablo 2: Ankete Cevap Verenlerin Demografik Özellikleri

Kontrol Değişkenleri				Kontrol Değişkenleri			
		Sayı	%			Sayı	%
Cinsiyet	Bayan	127	50,8	Medeni Durum	Evli	139	55,6
	Erkek	123	49,2		Bekâr	111	44,4
Eğitim Düzeyi	İlk Öğretim	-	-	Çalışma Süresi	0-4 yıl	90	36
	Lise	1	0,4		5-10 yıl	92	36,8
	Lisans	211	84,4		11-15 yıl	44	17,6
	Yüksek Lisans	37	14,8		16-20 yıl	24	9,6
	Doktora	1	0,4		20 yıl üstü	-	-
Yaş	20-30	96	30,8	Kurum	Kamu	43	17,2
	30-40	138	55,2		Özel	207	82,8
	40-50	16	6,4				
	50 Üstü	-	-				

Ankete cevap verenlerin % 49,2'si erkek, % 50,8'i bayandır. Neredeyse iki çalışandan birisinin bayan olması, banka sektöründe bayanların istihdamının diğer birçok sektöre göre yüksek olduğunu da göstermektedir.

Çalışanların önemli bir çoğunluğu (% 55,2), 30-40 yaş grubunda yer almaktadır. 20-30 yaşları arasında bulunan çalışanların oranı ise % 30,8'dir, 40 yaş üzeri çalışan %10'un altındadır. Bu, bankacılık sektöründe daha çok gençlerin istihdam edildiğini göstermektedir. Bankacılık sektörü, günde sekiz saatten fazla çalışmalar, dinlenme aralarının çok sınırlı olması gibi özellikler yaşı ilerlemiş insanların çalışmasını zorlaştırmaktadır.

Çalışanların önemli bir bölümü (% 84,4) lisans eğitimini almıştır. İlköğretim mezunu olan çalışan yoktur. Yani, neredeyse dört çalışandan beşte dördü lisans mezunudur. Lisansüstü eğitim alanların oranı ise % 15,2'dir.

4.7. Anket Tekniğinin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket tekniğindeki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenirlilik analiziyle, ölçek ile ölçmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Güvenirlilik analiz sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo3:Güvenirlilik İstatistiği

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,925	28

Bir ölçümün güvenilirliği çeşitli yöntemlerle elde edilmektedir. Bu yöntemler içerisinde en yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir. (Bas, 2001: 191). Nunnally güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yukarıda olmasını tavsiye etmektedir. Yani bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için bu katsayının 0,70 veya daha büyük değerde olması istenmektedir (Ağca, 2005: 200). Benzer birçok çalışmada olduğu gibi bu araştırmada da bu yöntemle hesaplanan Cronbach’s Alpha güvenilirlik testi kullanılmıştır.

Ankete ait ölçeğin alpha katsayısı 0,925 bulunmuştur. Bu oran 0,70 kritik noktanın üzerinde olduğundan, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

4.8. İş Performansı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4 iş performansı ile ilgili tamamlayıcı istatistikler incelendiğinde araştırmaya konu olan banka işletmelerinde çalışanların iş performansları yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işletmedeki “ işimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir” ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir (4,41). Buna karşılık, ankete cevap verenlerin % 4,080`ni“sunduğu hizmet kalitesi standartlara fazlasıyla ulaştığından emin” görülmektedir. İş Performansı ile ilgili tamamlayıcı istatistikler 4,21 ortalamayla “çok yüksek” olarak çıkmıştır.

Tablo 4: İş Performansı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.	4,416	0,741	-	1,2	8,0	37,6	53,2
2. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,236	0,857	-	3,2	8,4	46,8	41,6
3. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,140	0,878	2,0	4,4	7,2	50,4	36,0
4. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	4,080	0,850	1,6	4,4	10,0	52,0	32,0

Tablo 5’de örgütsel bağlılığın duygusal boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “çalıştığı kurumun problemlerini kendi problemleri gibi hissediyor” en yüksek olduğu görülmektedir (3,89). Buna karşılık, ankete cevap verenlerin % 31,8’nin işletmeye kendisini duygusal olarak bağlı hissetmediği görülmektedir. Duygusal bağlılık ortalaması ise 3,77’dir. Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 5: Duygusal Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
5. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,716	1,073	5,6	8,4	16,8	47,2	22,0
6. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	3,892	0,965	2,4	7,6	15,2	48,0	26,8
7. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	3,772	1,097	5,2	8,4	17,6	41,6	27,2
8. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	3,724	1,093	5,6	8,8	17,2	44,4	24,0
9. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,756	1,105	6,4	6,4	18,4	42,8	26,0
10. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	3,776	0,951	2,8	7,2	20,4	48,8	20,8

Tablo 6’de, örgütsel bağlılığın devamlılık boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almakta olup, boyuta ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımları gösterilmiştir. “Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur” diyenlerin ortalamasının 3,43 ile en yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, anketi cevaplandıranların % 51,2’ü “başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum” diye cevaplamıştır.

Devamlılık bağlılığı ortalaması ise 3,24'dir. Çalışanların devamlılık bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6: Devamlılık Bağlılığı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
11. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur	3,432	1,074	7,2	9,6	30,0	39,2	14,0
12. Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	3,272	1,224	12,0	14,0	23,6	35,6	14,8
13. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	3,064	1,318	19,6	12,8	21,2	34,4	12,0
14. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	3,100	1,242	15,6	16,8	18,4	40,4	8,8
15. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	3,296	1,195	12,0	11,2	25,6	37,6	13,6
16. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	3,328	1,124	8,8	13,2	26,8	38,8	12,4

Tablo 7’de görüldüğü gibi, işletmeye sadakat göstermelerinin gerekli olduğunu düşünenler (Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor) 3,60 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Normatif bağlılık ortalaması ise 3,24’dür. Çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin “orta” olduğu söylenebilir.

Tablo 7: Normatif Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
17. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,588	1,120	8,8	6,4	19,6	47,6	17,6
18. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,528	1,057	6,8	9,2	22,0	48,4	13,6
19. Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	3,520	1,045	6,4	8,8	25,2	45,6	14,0
20. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	3,560	0,968	4,8	8,0	25,6	49,6	12,0
21. Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	3,372	1,123	8,8	12,0	25,2	41,2	12,8
22. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor..	3,600	1,060	7,6	6,0	20,4	50,8	15,2

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 8’de görüldüğü gibi, işletmeye kontrol sahibi olduğunu düşünenler (İşim üzerinde önemli ölçüde kontrole sahibim) 3,77 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Personel güçlendirme ise 3,67’dir. Çalışanların personel güçlendirme düzeylerinin “yüksek” olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Personel Güçlendirme İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
23. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	3,624	0,958	1,6	12,4	24,8	44,4	16,8
24. İş grubumda olan biteni etkileme gücüm vardır	3,744	0,886	2,4	6,0	22,8	52,4	16,4
25. İşim üzerinde önemli ölçüde kontrole sahibim	3,772	0,859	2,0	5,6	22,0	54,0	16,4
26. İşimde kişisel inisiyatifimi kullanabilme şansına sahibim.	3,584	0,911	2,0	10,8	26,4	48,4	12,4
27. İşimi nasıl yapacağım hakkında kendim karar veririm.	3,620	0,898	2,8	8,4	24,4	52,8	11,6
28. Grup çalışmasında karar almada benim fikirlerim dikkate alınır.	3,700	0,851	3,2	4,8	22,0	58,8	11,2

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

4.9. Örgütsel Bağlılık İş Performansına Etkisi (arasındaki ilişki)

Tablo 9: Duygusal Bağlılığın İş Performansına Etkisi

Duygusal Bağlılığın İş Performansına Etkisi	İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	,331** ,000 250	,230** ,000 250	,358** ,000 250	,419** ,000 250
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	,439** ,000 250	,371** ,000 250	,510** ,000 250	,622** ,000 250
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	,275** ,000 250	,185** ,003 250	,254** ,000 250	,276** ,000 250
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	,251** ,000 250	,185** ,003 250	,245** ,000 250	,286** ,000 250
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,252** ,000 250	,175** ,005 250	,263** ,000 250	,289** ,000 250
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	,446** ,000 250	,346** ,000 250	,412** ,000 250	,495** ,000 250

** Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Tablo 10: Devamlılık Bağlılığın İş Performansına Etkisi

Devamlılık Bağlılığının İş Performansına Etkisi	İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	,248** ,000 250	,168** ,008 250	,187** ,003 250	,226** ,000 250
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	,043 ,499 250	-,035 ,586 250	,009 ,884 250	,058 ,357 250
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	,071 ,262 250	-,028 ,664 250	,079 ,214 250	,045 ,479 250
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	,051 ,426 250	-,011 ,863 250	,050 ,434 250	,030 ,640 250
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	,101 ,112 250	,026 ,687 250	,125* ,049 250	,062 ,331 250
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	,168** ,008 250	,111 ,080 250	,132* ,037 250	,071 ,262 250

** Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

Tablo 11: Normatif Bağlılığın İş Performansına Etkisi

Normatif Bağlılığın İş Performansına Etkisi	İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,270** ,000 250	,173** ,006 250	,222** ,000 250	,178** ,005 250
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,303** ,000 250	,221** ,000 250	,275** ,000 250	,168** ,008 250
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	,186** ,003 250	,118 ,063 250	,126* ,047 250	,112 ,076 250
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	,413** ,000 250	,271** ,000 250	,441** ,000 250	,407** ,000 250
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	,320** ,000 250	,200** ,001 250	,252** ,000 250	,242** ,000 250
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	,279** ,000 250	,193** ,002 250	,293** ,000 250	,236** ,000 250

** Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu)

4.10. Hipotezlerin Testi

H1: Çalışanların demografik özellikleri ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 12: Çalışanların Demografik Özellikleri İle İş Performansı Arasında İlişki

İş Performansı	Yaş		Eğitim		Cinsiyet		Çalışma Süresi		Medeni Hali		Çalıştığı Kurum	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.	3,596	,029	1,163	,325	,505	,478	3,241	,023	,020	,888	3,211	,074
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	5,287	,006	1,520	,210	,089	,765	2,823	,039	,508	,477	6,756	,010
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	16,571	,000*	1,076	,360	,031	,861	10,357	,000*	,135	,714	5,352	,022
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	6,404	,002*	,744	,527	,118	,732	3,185	,025	2,070	,151	1,673	,197

* $p > 0,05$ Anlamlı ilişki vardır.

H2: Çalışanların demografik özellikleri ile duygusal bağlılıklarının arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 13: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Duygusal Bağlılık Arasında İlişki

Duygusal Bağlılık	Yaş		Eğitim		Cinsiyet		Çalışma Süresi		Medeni Hali		Çalıştığı Kurum	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	2,276	,105	1,209	,307	3,124	,078	3,910	,009	,031	,861	,001	,974
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	5,163	,006	,748	,525	,677	,411	4,757	,003	3,447	,065	1,218	,271
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	1,695	,186	1,439	,232	6,600	,011	3,339	,020	,006	,936	3,278	,071
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	2,217	,111	1,110	,346	5,416	,021	4,932	,002*	,005	,941	3,932	,048
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	2,656	,072	1,758	,156	6,489	,011	3,333	,020	,320	,572	3,062	,081
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	3,525	,031	1,883	,133	,758	,385	4,265	,006	1,845	,176	,591	,443

* p>0,05 Anlamlı ilişki vardır.

H3: Çalışanların demografik özellikleri ile devamlılık bağlılıklarının arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 14: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Devamlılık Bağlılık Arasında İlişki

Devamlılık Bağlılığı	Yaş		Eğitim		Cinsiyet		Çalışma Süresi		Medeni Hali		Çalıştığı Kurum	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1,795	,168	1,595	,191	1,158	,283	1,910	,129	4,590	,033	,475	,491
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1,508	,223	1,527	,208	,317	,574	2,752	,043	,035	,851	3,345	,069
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1,481	,229	1,889	,132	,042	,839	2,707	,046	4,120	,043	9,834	,002*
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1,005	,367	4,048	,008	,336	,563	1,069	,363	1,489	,224	1,716	,191
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	,296	,744	2,913	,035	,217	,642	,984	,401	2,976	,086	,545	,461
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	2,572	,078	1,758	,156	1,180	,278	1,282	,281	4,488	,035	,027	,870

* $p > 0,05$ Anlamlı ilişki vardır.

H4: Çalışanların demografik özellikleri ile normatif bağlılıklarının arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 15: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Normatif Bağlılık Arasında İlişki

Normatif Bağlılık	Yaş		Eğitim		Cinsiyet		Çalışma Süresi		Medeni Hali		Çalıştığı Kurum	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	2,040	,132	2,249	,083	,750	,387	2,584	,054	,984	,322	,002	,966
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	2,424	,091	3,148	,026	1,451	,230	2,127	,097	,455	,501	,272	,602
Bu kurumdan şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1,377	,254	1,098	,351	,724	,396	1,191	,314	,109	,741	1,502	,222
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	5,211	,006	2,097	,101	,589	,444	3,875	,010	6,480	,012	,000	,989
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	2,500	,084	1,433	,234	,039	,844	2,891	,036	3,440	,065	1,427	,233
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	2,370	,096	,670	,571	1,791	,182	1,987	,116	1,066	,303	,001	,975

* $p > 0,05$ Anlamlı ilişki vardır.

H5: Çalışanların demografik özellikleri ile personel güçlendirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 16: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Personel Güçlendirme Arasında İlişki

Personel güçlendirme	Yaş		Eğitim		Cinsiyet		Çalışma Süresi		Medeni Hali		Çalıştığı Kurum	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	3,713	,026	,844	,471	,314	,576	3,641	,013	2,672	,103	1,040	,309
İş grubumda olan biteni etkileme gücüm vardır	3,156	,044	1,509	,213	,247	,620	2,927	,034	2,323	,129	2,913	,089
İşim üzerinde önemli ölçüde kontrole sahibim	4,221	,016	,898	,443	,083	,774	3,459	,017	4,163	,042	4,838	,029
İşimde kişisel inisiyatifimi kullanabilme şansına sahibim	3,727	,025	,884	,450	3,374	,067	3,929	,009	4,965	,027	,327	,568
İşimi nasıl yapacağım hakkında kendim karar veririm.	4,892	,008	,137	,938	1,888	,171	3,494	,016	9,904	,002	1,116	,292
Grup çalışmasında karar almada benim fikirlerim dikkate alınır.	3,040	,050	,092	,964	,079	,778	2,002	,114	14,369	,000	1,008	,316

* $p > 0,05$ Anlamlı ilişki vardır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve Amos programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları (DB), (DEB), (NB), (İP) ve (PG)' ye ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır. Ardından yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 17' da verilmektedir.

Tablo 17. Verilere İlişkin Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	S.S.	1	2	3	4	5
1. Duygusal Bağlılık (DB)	1.01	(.86)				
2. Devam Bağlılığı (DEB)	1.04	.80**	(.78)			
3. Normatif Bağlılık (NB)	.96	.83**	.79**	(.81)		
4. İş Performansı (İP)	.92	.87**	.73**	.80**	(.84)	
5. Personel Güçlendirme (PG)	1.06	.89**	.75**	.82**	.78**	(.75)

*p< .05 ** p< .01

Not: Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo 17'de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudaşlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF< 10). (DB), (DEB) ve (NB)'nin, (İP) üzerine etkisini ve bu etkide (PG)' nin aracılık etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların (PG) düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, her bir bağımsız değişkenle (DB, DEB ve NB)

aracılığı araştırılan değişken (PG) ve bağımlı değişken (İP) arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 19,20,21’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken duygusal bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **DB’ nin İP’ ni** ($\beta = .87, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda DB’ nin aracılığı araştırılan PG’ e olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **DB’ nin PG’ i anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .89, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İP’ nin PG’ e olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **İP’ nin PG’ yi** ($\beta = .78, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise DB ve aracılığı araştırılan PG birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **DB’ nin PG ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .58, p < .001$), **PG’ in de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .33, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ($z = 7.3, p < .001$). Bu bulgu **DB’ nin İP’ a etkisinde PG’ in kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H6, H9, H12 ve aracılık hipotezi olan H13’ ün desteklendiği görülmektedir.**

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken devam bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **DEB’ nin İP’ ni** ($\beta = .73, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda DEB’ in aracılığı araştırılan PG’ e olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **DEB’ in PG’ i anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .75, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise DEB ve aracılığı araştırılan PG birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **DEB’ in PG ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .51, p < .001$), **PG’ in de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .28, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamli bulunmuştur ($z = 7.2, p < .001$). Bu bulgu da **DEB’ nin İP’ a etkisinde PG’ in kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H7, H10 ve aracılık hipotezi olan H14’ ün desteklendiği görülmektedir.**

Son olarak, bağımsız değişken normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **NB’ nin İP’ ni** ($\beta = .80, p < .001$) **anlamli olarak**

etkilediği görülmüştür. İkinci adımda NB' nin aracılığı araştırılan PG' e olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **NB' nin PG' i anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .82, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise NB ve aracılığı araştırılan PG birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **NB' nin PG ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .34, p < .001$), **PG' in de, İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .23, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 8.6, p < .001$). Bu bulgu **NB' nin İP' a etkisinde PG' in kısmi aracılıkları** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H8, H11 ve aracılık hipotezi olan H15' in desteklendiği görülmektedir.** Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen **toplam 10 hipotezin tamamı destek bulunmuştur.**

Tablo 18: Dağıtım Adaletinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etik İklimin Aracılık Etkisi Sonuçları

		β	
		PG	İP
DB	<i>Test 1</i>		
	DB		.87**
	R^2		.49
	<i>Düz. R^2</i>		.49
	F =		
	<i>Test 2</i>		PG-İP
	DB	.89*	.78*
	R^2	.46	.39
	<i>Düz. R^2</i>	.46	.39
	F		
	<i>Test 3</i>		
	DB		.58*
	PG		.28*
	R^2		.53
	<i>Düz. R^2</i>		.53
	F=		3.5***

*p< .05 ** p< .01 *** p< .001

Tablo 19: Prosedür Adaletinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etik İklimin Aracılık Etkisi Sonuçları

		β	
		PG	İP
DEB	Test 1		
	DEB		.73*
	R^2		.51
	$Düz.R^2$.52
	F=		9.8***
	Test 2		
	DEB	.75*	
	R^2	.50	
	$Düz.R^2$.50	
	F=		
	Test 3		
	DEB		.51*
	PG		.28*
	R^2		.54
	$Düz.R^2$.54
	F=		3.1***

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Tablo 20: Etkileşim Adaletinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etik İklimin Aracılık Etkisi Sonuçları

		β	
		PG	İP
NB	Test 1		
	NB		.80*
	R^2		.58
	$Düz.R^2$.46
	F=		4.8***
	Test 2		
	NB	.82*	
	R^2	.44	
	$Düz.R^2$.42	
	F=		
	Test 3		
	NB		.34*
	PG		.23*
	R^2		.49
	$Düz.R^2$.49
	F=		6.4***

*p< .05 ** p< .01 *** p< .001

SONUÇ

Günümüz iş dünyasındaki kurumların ya da örgütlerin çalışma prensipleriyle ilgili gelişmelerini anlamak için geçmişe baktığımızda, son dönemde yapılan araştırmaların ağırlıklı olarak insan kaynağı üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Kurum ya da örgütlerin başarılarına en fazla katkısı olan faktör insan kaynağıdır. Fakat insanın çok yönlü ve birbirinden farklı bir yapıya sahip olması onun anlaşılabilmesi için birçok çalışma yapılmasına neden olmuştur. Bu çerçevede kurum ya da örgüt üyelerinin daha iyi performans sergilemelerinin nedenlerinin belirlenmesi, çalıştıkları ya da üyesi oldukları kuruma bağlılıklarının anlaşılması, kendi değerlerinin iş yaşamıyla uyumlu olup olmadığının anlaşılması ve bunların çalışma ortamına etkilerinin belirlenmesi amacıyla birçok araştırmacı çalışmalarda bulunmuştur.

Birbirinden farklı yapıda olan ve farklı görevlerde çalışan onca insanı etkin ve verimli bir biçimde çalıştırmak çok önemlidir. Bunu başarabilmek için örgütsel bağlılığın sağlanması en önemli durumlardandır. Çalışanların iş değerlerinin daha iyi anlaşılıp bağlılık ve performansa pozitif yönde etkisinin tespit edilmesi kurumlar açısından önem teşkil etmektedir. Bu sebeple çalışanlar üzerinde yapılacak olan bu çalışmanın konusu, farklı disiplinlerden çalışmacıların gerçekleştirdikleri araştırmaların bulguları da dikkate alınarak; iş değerlerinin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine etkisi olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmanın ana kütesini Mersin ilinde faaliyette bulunan banka işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Mersin`de faaliyette bulunan banka işletmelerinden 20 adedine toplam 300 anket teslim edilmiş, ancak 17 bankadan toplam 250 anket elde edilebilmiştir. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 82`dir. Örneklemi oluşturan tesis sayısı, ana kütleinin % 40`ini oluşturmaktadır. Tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemin ana kütleiyi temsil ettiği düşünülmektedir.

Bu inceleme yapılırken iş değerlerinin alt boyutları olan; örgütsel bağlılığın alt boyutları olan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı”, “normatif bağlılık” ve iş performansı ve “personel güçlendirme” arasındaki ilişki de ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunun yanında demografik değişkenlerin, iş değerleri ve iş değerlerinin alt boyutları ile örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın alt boyutları ve personel güçlendirmenin aracılık etkisi amaçları arasında yer almaktadır.

Bu çalışma, genel olarak, banka işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş motivasyonları ve iş performansları ve aralarındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Bu amaçla, banka çalışanların personel güçlendirmenin bireylerin iş performansları üzerine etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır. Banka çalışanların personel güçlendirmenin bireylerin iş performansları üzerine etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü hakkında bir fikir verir mi? Bu sorunun cevabı, iş performansı ve alt boyutları ile örgütsel bağlılığın aracılık rolü ile beraber üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesini gerektirmektedir. Başlıca kontrol değişkenleri cinsiyet, yaş, eğitim, medenî durum, çalışılan kurum ve işyerinde çalışma süresidir. 15 adet hipotez kurulmuş ve bunların doğrulukları ispatlanmaya çalışılmıştır.

Ankete cevap verenlerin % 49,2'si erkek, % 50,8'i bayandır. Neredeyse iki çalışandan birisinin bayan olması, banka sektöründe bayanların istihdamının diğer birçok sektöre göre yüksek olduğunu da göstermektedir. Çalışanların önemli bir çoğunluğu (% 55,2), 30-40 yaş grubunda yer almaktadır. 20-30 yaşları arasında bulunan çalışanların oranı ise % 30,8'dir, 40 yaş üzeri çalışan %10'un altındadır. Bu, bankacılık sektöründe daha çok gençlerin istihdam edildiğini göstermektedir. Bankacılık sektörü, günde sekiz saatten fazla çalışmalar, dinlenme aralarının çok sınırlı olması gibi özellikler yaşı ilerlemiş insanların çalışmasını zorlaştırmaktadır.

Çalışanların önemli bir bölümü (% 84,4) lisans eğitimini almıştır. İlköğretim mezunu olan çalışan yoktur. Yani, neredeyse dört çalışandan beşte dördü lisans mezunudur. Lisansüstü eğitim alanların oranı ise % 15,2'dir.

Çalışanların % 55,6'si evli, % 44,4'ü bekârdır. Genç nüfusun fazla olduğu bu sektörde evli olanların payının fazla olması, gençlerin önemli bir kısmının evli olduğunu göstermektedir. Bekâr çalışanların oranının yüksek olması anlamlıdır.

Örgütsel bağlılığın duygusal boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, “çalıştığı kurumun problemlerini kendi problemleri gibi hissediyor” en yüksek olduğu görülmektedir (3,89). Buna karşılık, ankete cevap verenlerin % 31,8'nin işletmeye kendisini duygusal olarak bağlı hissetmediği görülmektedir. Duygusal bağlılık ortalaması ise 3,77'dir. Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin “yüksek” olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılığın devamlılık boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almakta olup, boyuta ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımları

gösterilmiştir. “Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur” diyenlerin ortalamasının 3,43 ile en yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, anketi cevaplandıranların % 51,2’ü “başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum” diye cevaplamıştır. Devamlılık bağlılığı ortalaması ise 3,24’dir. Çalışanların devamlılık bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

İşletmeye sadakat göstermelerinin gerekli olduğunu düşünenler (Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor) 3,60 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Normatif bağlılık ortalaması ise 3,24’dür. Çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin “orta” olduğu söylenebilir.

İşletmeye kontrol sahibi olduğunu düşünenler (İşim üzerinde önemli ölçüde kontrole sahibim) 3,77 ile en yüksek ortalamaya sahiptirler. Personel güçlendirme ise 3,67’dir. Çalışanların personel güçlendirme düzeylerinin “yüksek” olduğu söylenebilir.

Hipotezler test edildiğinde; Çalışanların demografik özellikleri ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır (H1) incelendiğinde, “iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” yaş ve çalışma süresi faktörlerinde, “sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” ise sadece yaş faktöründe $p>5$ seviyesinde anlamlı olduğu, diğer faktörlerde anlamlı olmadığı görülmektedir. İnsanlar yaşlandıkça iş hedeflerine ulaşma ve sundukları hizmet konusunda kendilerinden emin oldukları ve amaçlarına ulaştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır (H2) incelendiğinde, “bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum” çalışma süresi faktörlerinde $p>5$ seviyesinde anlamlı olduğu, diğer faktörlerde anlamlı olmadığı görülmektedir. İnsanların kurum içinde ki çalışma süreleri arttıkça örgüte karşı duygusal bağlarının arttığı şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devamlılık bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır (H3) incelendiğinde, $p>5$ seviyesinde anlamlı olmadığı görülmektedir. İnsanların örgüt devamlılık bağlılığı ile demografik faktörlerin arasında bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır (H4) incelendiğinde, $p>5$ seviyesinde anlamlı

olmadığı görülmektedir. İnsanların örgüt normatif bağlılığı ile demografik faktörlerin arasında bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından personel güçlendirme arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır (H5) incelendiğinde, $p>5$ seviyesinde anlamlı olmadığı görülmektedir. İnsanların örgüt personel güçlendirme ile demografik faktörlerin arasında bir ilişki olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Diğer taraftan aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken duygusal bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Analizleri sonucunda, “çalışanların duygusal bağlılığı, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler (H6)”, “çalışanların duygusal bağlılığı, personel güçlendirme algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler (H9)”, “çalışanların personel güçlendirme algıları, iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler (H12)” ve aracılık hipotezi olan, “duygusal bağlılığın, çalışanların iş performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi vardır (H13)” desteklediği sonucuna varılmıştır. Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken devam bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu bölüm analizleri sonucunda, “çalışanların devam bağlılığı, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler (H7)”, “çalışanların devam bağlılığı, personel güçlendirme algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler (H10)” ve aracılık hipotezi olan “devam bağlılığının, çalışanların iş performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi vardır (H14)” desteklediği sonucuna varılmıştır.

Son olarak, bağımsız değişken normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu bölüm analizleri sonucunda “çalışanların normatif bağlılığı, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler (H8)”, “çalışanların normatif bağlılığı, personel güçlendirme algılarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler (H11)” ve aracılık hipotezi olan “normatif bağlılığın, çalışanların iş performansına etkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi vardır (H15)” sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlarla, **“örgütsel bağlılığın bireylerin iş performansı üzerine etkisi, personel güçlendirmenin aracılık rolü”** anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Bankacılık çalışanlarının örgütsel bağlılığın bireylerin iş performansı üzerine etkisi, personel güçlendirmenin aracılık rolünü inceleyen bu çalışma ileride yapılacak olan araştırmalara kaynak niteliğinde değerlendirilebilir. İleride yapılacak olan benzer çalışmalarda “iş tatmini” boyutunun da ele alınması, durumun daha geniş çerçeveden bakılarak değerlendirilmesi açısından faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Ada, N. , Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", EABD, C. 8, S. 2, İzmir.

Akal, Z. (1992). "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri", Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, s. 470-473.

Akal, Z. (1998). İşletmelerde Performans Göstergeleri, MPM Yayınları, Yayın No: 473, Ankara.

Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", Karadeniz Araştırmaları, S. 25, Bahar, s.145-174.

Akdemir, A. (1996).İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

Akgün,Y. E. (2015). Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma (Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir.

Al Zahrani, A. A. (2012). "The Impact of Antecedents Supporting Organizational Innovation on Employees' Psychological Empowerment: An Empirical Study of Saudi and Jordanian Industrial Corporations", African Journal of Business Management, VI.6, No.24, s.7329-7343.

Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 21 (6), s. 1-14.

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. (1996). Performance Management, Kogan Page Limited, London.

Arslan, Ç. D. (2012). Yönetim Organizasyon Bilim DalıBankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme ve Halkbank Örneği, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Aşkun, C. İ. (1992). İşgören (Eğitsel Yapıt), Baytes Yayıncılık, Bilim Dizisi, İstanbul.

Ataay, İ. D. (1985). İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. Yayını, Yayın No:3309, İstanbul.

Ataman, G. (2002).İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Aytek, B. (1974). Örgütlerin Verimliliğinde Ücretler Ve İçsel Teşviki İktisadi Ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No:77, Ankara.

Aytok, A. (2004). Performans Değerlendirme İle Performansa Dayalı Ücret Ve Bir Endüstri İşletmesi Örneği, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Bagheri, G. (2011). “The Relationship Between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organization Employees”, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol.4, No.2, September, s. 53-61.

Bakan, İ. (2004). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım, İstanbul.

Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara.

Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler, Pegem Yayıncılık, Ankara, s. 10-27.

Barca, M. (2002). “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed. İsmail Dalay vd., Beta Basım Yayım, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Başaran, İ. E. (1985). Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Yayın No: 139, A.Ü. Basımevi, Ankara.

Bayrak, S.(2006). “Güç Kavramı Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi”, Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.20, S.1, Nisan, s. 22-317.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, S.59, s.120-136.

Baysal, C.A. ve Paksoy, M. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (1), s. 7-226.

Becker, H. S. (1960). “Notes On the Concept of Commitment”, The American Journal of Sociology, 66, s. 32-40.

Bittel, L.R. ve Newstorm, W. (1990). What Every Supervisor Should Know, MC Graw-Hill Publishing, New York.

Bilecen, F. (2008). “İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyonu Bilim Dalı, s.130-133.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayını, Yayın No: 676, Erzurum.

Blanchards, K. H. (1992). "How To Turn Around Development Performance", *Supervisory Management*, Vol:37, s.1-3.

Boon, O. K. ve Arumugam, V. (2006). "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment, Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia", *Sunway Academic Journal*, 3, s. 99-115.

Bowen, D. E. ve Lawler III, E.E. (1992). "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When?", *Sloan Management Review*, Vol.33, No.1, s.31-38.

Bozak, A.(2006). "İngilizce Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Brown, D. R. ve Harvey, D. (2001). *An Experiential Approach To Organization Development*, 6.Edition, Pearson Prentice Hall, USA.

Brown, R. E. (1967). *Memur Değerlendirme Sisteminin Ana Hatları*, Çeviri: Işık Baykan, Devlet Personel Dairesi Personel Mütahassıslar İçin Eğitim Yayınları, Ankara.

Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, V. 19, s.500-533.

Budak, G. (2003). *Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bulut, Z. A. (2004). *İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler*, *Mevzuat Dergisi*, Yıl 7, S.79, s.35-46.

Byars, L. L. ve Leslie, R. (1991). *Human Resource Management*, Irwing Publishing, U.S.A.

Cabrera, J. C. (1990). "How Today's Managers Can Win", *Personel Journal*, V. 69, s.1-12.

Cabrera, E. , Ortega J. ve Cabrera A. (2003). "An Exploration of The Factors That Influence Employee Participation in Europe", *Journal of World Business*, C. 38, 2003, s.43-54.

Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*, Yayın No:260, Ankara.

Capon, N. , Farley J. U. ve Hoenig, S. (1990). "Determinants of Financial Performance, A Meta- Analysis", *Management Science*, 36 (1), s. 1143-1159.

Carrel, M.R., Jennings, D. F. ve Heavrin, C. (1998). *Fundamentals of Organizational Behavior*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

Cascio, W. F. (1989). *Managing Human Resources*, McGraw- Hill Book Co. 2. Edition, New York.

Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Chatman, J. A. , Caldwell, D. F. ve O'Reilly, C. A. (1986). *Building Organizational Commitment: A Multifirm Study*, s:492-493.

Cohen, A.(1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), s. 539-558.

Coşkun, R. (2002). "Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlarda Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)", *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Ed. İsmail Dalay, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), s. 52-66.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 45-111.

Çalışkan, A. (2013), *İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü, "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt/Vol: 15, Sayı/Num: 1, s. 88-112.

Çavuş, İ. ve Gürdoğan, A. (2008). "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Araştırma", *Ticaret Ve Turizm Eğitim Dergisi*, S.1, Ankara, s. 1-20.

Çavuş, M. F. (2006). "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama" *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çekmecelioğlu, H. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, 8 (2), s. 153-168.

Çerçi, S. (2013). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Çetin, C. ve Günay, G. (2013). "Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama", *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul, s.755-763.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, s. 1-90.

Çetinel, E. (2008). “Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çınar, Ö. (2013). Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, s. 1-61.

Çoban, Ü. (2011). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, Haliç Üniversitesi, SABE, YYLT, İstanbul.

Çolak, C. (2010). Performans Kavramı, Değerlendirmesi Ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği’nde Performans Uygulaması Örneği, T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Çöl, G. (2005). Erişim tarihi 11.10.2014 “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C:9, No:1. s. 35–46.

Çuhadar, M. T. (2005). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.25, Temmuz – Aralık, s.1-21.

Daft, R. L. (1997). Management, Dryden Pres, 4. Edition, Orlando.

De Cenzo, D.E. ve Robbins, S. P. (1994). Human Resources Management, John Wiley & Sons Inc. New York.

Dedehayır, H. (2002). “Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?”, Kaynak Dergisi, 12, Ekim-Aralık, s. 4-5.

Demir, M.(2010). Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İşTatmini İlişkisi: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma T.C.Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Demirkan, T. (2004). “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Dicle, Ü. (1982). Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, Yayın No:47, Ankara.

Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yarattığıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, Sayı 12, s.283-303.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 29, s. 37-61.

Doğan, S. (2003). Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Doğan, S. (2006). Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, 2.Baskı, Kare Yayınları, İstanbul.

Dolu, B. (2011). “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Duane, P. ve Sydney, E. S. (1990). Psychology And Industry Today, Mac Millan Publishing Co . , New York.

Duvall, C.K. (1999). Developing Individual Freedom Act Empowerment in the knowledge Organization, Participation and Empowerment: An International Journal, 7(8), s. 203-212.

Enhoş, Ö. ve Altay, (1998). Örgütlerdeki Performans Yönetim Sistemleri Ve Performans Değerlendirme Metotları, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erdil, O. (2003). “İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon, s. 833-848.

Erdoğan, İ. (1994). Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:248, İstanbul.

Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, s. 21-100.

Ergun, T. (1975). “Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı”, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, C. 8, s. 1-98.

- Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.baskı İstanbul: Beta Yayınları.
- Evis, B. (2016). Personel Güçlendirmede Duygusal Zekanın Rolü, T.C. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Programı.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim Dizisi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Flippo, E. B. (1984). Personnel Management, Mc Graw Hill Pub., U.S.A.
- Ford, R. C. ve Fottler, M. D. (1995). "Empowerment: A Matter of Degree", Academy of Management Executive 9 .
- Fox, J. (2011). "Employee Empowerment: An Apprenticeship Model", http://members.tripod.com/j_fox/thesis.html , (25.08.2011).
- French, W. L. (1987). The Personnel Management Process, Houghton Mifflin Company, 6. Edition, Boston.
- Fry, F.L. , Stoner, C. R. ve Hattwick, R. E. (2004). Business an İntegrative Approach,New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Fulford, M. D. ve Enz, C. A. (1995), The Impact Of Empowerment On Service Employees, Journal Of Managerial, S. 7 (2), s. 161-175.
- Gaertner, K. N. ve Nollen, S.D. (1989). "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to The Organization", Human Relations,Vol. 42,11, s. 975-991.
- Gardner, T.M. (2011). "The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment", Personel Psychology, No.64, s. 315-350.
- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)(Ekinci Baskı).Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Geylan, R. (2000). Personel Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- Gözen, D. E. (2007). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (1996). Behavior in Organizations, 6th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Eskişehir.

Gül, H. , Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli SBE Dergisi, S.15,Kırgızistan, s. 1-3.

Gümüştekin, G. E. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17, s. 110-111.

Gümüştekin, G. , Eren, A. ve Öztemiz , B. (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), s. 271-288.

Güncel Türkçe Sözlük, (2013). , http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.51c7eaf39781c7.39425068 , Erişim Tarihi: 17.05.2013.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, s. 1-63.

Güven, M. (2001). “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, c.4, S.16, s.113-126.

Güvenir, N. (2000). “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı”, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Halvorsen, D. L. (2005). An Investigation Of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to on-Site Supervisors in the Residential Construction Industry, (Supervisor: D.Mark Huchthings), Department of Technology, Brigham Young University, Unpublished Master Thesis.

Hançer, M. ve George, R. T. (2003), Psychological Empowerment Of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants, Hospitality Management, S. 22, s. 3–16.

Harley, W. B. (1995). Eight Critical Principles of Empowerment, Empowerment in Organizations, 3(1), s. 1-19.

Hartmann, L.C. ve Bambacas, M. (2000). “Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects”, International Journal of Organizational Analysis, 8 (1), s. 89-108.

Hossein, R. D. , Saleh, P. A. , Iman, A. M. ve Jaafar, A. (2012). “An Analysis of the Empowerment Level of Employees and It’s Relation to Organizational Factors”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No.15, August, s.255-263.

Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1994). “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58 (3), s. 20-156.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, s. 8-580.

İpek, C. (1999). “Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen Öğrenci İlişkisi”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Jackson, J. , H. ve Mathis, R. , L. (1991). *Personnel/Human Resources Management*, West Publishing Co., 6., U.S.A.

Jha, S. S. ve Nair, K. S. (2006). Empowerment in the Indian Hotel Industry: The Role of Employee Personality. *IIMB Management Review*, Volume 38(3), s. 253- 264.

Johns, G. (1996). *Organizational Behavior*, Harper Collins College Publishers. 4.Baskı.

Kahreh, M.S. (2011). “Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study”, *Fast East Journal of Psychology and Business*, Vol.3, No.2, May, s. 26-37.

Karahan, A. (2009). “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s.95-113.

Kathryn, M. B. ve Martin, D. , C. (1991). *Management*, Mc Graw-Hill Inc., New York.

Kaynak, T. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayını.

Ke, W. ve Zhang, P. (2011). “Effects of Empowerment on Performance in Open-Source Software Projects”, *IEEE Transactions on Engineering Management Journal*, Vol.58, No.2, May, s. 2-346.

Keys, B. ve Henshall, J. L. (1984). *Supervision*, John Willey and Sony Publishing, Canada.

Khan, M.T. (2011). “Connotation of Employees Empowerment Emenging Challenges”, *European Journal of Social Sciences*, Vol.22, No.4, s. 556-564.

Kırel, Ç. (1999). “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), s. 115-136.

Kırkman, B. L. ve Rosen, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1), s. 58–74.

Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2006). "Yetkilendirmenin Önemi ve Çalışanların Yetkilendirilmesi", *Milli Eğitim Dergisi*, S.171, 2006, s. 197-202.

Koç, O. ve Yavuz, Ç. (2011). "İnovasyon ve Rekabet Açısından Kızıl Kraliçe Etkisi", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, c.1, S.2, s.65-78.

Koçak, D. (2013). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama T.C. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, s.100-423.

Konuk, M. (2006). "İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi, Konya Seker Fabrikasında Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Korsgaard, M., Audrey, D., Schweiggner, M. ve Sapienza, H. J. (1995). "Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision – Making Teams: The Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, 38 (1), s. 61-94.

Kutal, G. ve Büyükkuluslu, A. R. (1996). Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler Ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori Ve Uygulama, Der Yayınları.

Kuter, M. ve Öztürk, F. (1997). Antrenör ve Sporcu El Kitabı, Bursa Gazetecilik ve Yayıncılık A.Ş. Matbaası, Bursa, s. 1-17.

Kutlar A., Gülcü, A. ve Karagöz, Y. (2004). "Cumhuriyet Üniversitesi Fakültelerinin Performans Değerlemesi", *C.Ü.İ.İ.B. Dergisi*, 5 (2), s. 137-157.

Leap, T. , L. ve Crino, M. D. (1990). Personnel/Human Resources Management, Macmillan Publishing Co., New York.

Lebas, M. ve Euske, K. (2005). "A Conceptual and Operational Delineation of Performance", Ed.: A. Neely, In *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press, Cambridge, UK. s. 65-79.

Lin, C. Y. (2002). "Empowerment In The Service Industry: An Empirical Study In Taiwan", *Journal of Psychology*, Vol.136, No.5, 2002, s.1-23.

Lunderberg, D. E. (1992). *The Management of People in Hotels and Restaurants*, 5. Baskı, Wm. C. Brown Publishers, Pennsylvania Devlet Üniversitesi, s. 8-500.

Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). "A Review and Meta- Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2), s. 171-194.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation, *Journal of Occupational Psychology*, 63, s. 2-20.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), s. 61-89.

Meyer, J.P. ve Allen, N. J. (1996). "Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, s. 252-276.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in Workplace, Theory, Research and Application*, London, Sage Publications.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). "TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide", University of Western Ontarios, Department of Psychology, s. 2-15.

Mirovsky, J. (1987). "The Psycho-economics of Feeling Underpaid: Distributive Justice and The Earning of Husbands and Wives", *The American Journal of Sociology*, 9 (2), s. 1404-1416.

Mowday, R.T. , Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1979). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York, s. 200-253.

Mowday, R. T. , Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York, s. 20-253.

Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Neely, A. , Gregory, M. ve Platts, K. (1995). "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda," *International Journal of Operations and Production Management*, 15 (4), s. 80-116.

Nelson, D. ve Quick, J.C. (1995). *Organizational Behaviour Foundations, Realities and Challenges*, St Paul: West Publishing, ABD.

Olum, Y. (2004). "Modern Management Theories and Practices: A Critical Overview, Department of Political Science and Public Administration", Kenya School of Monetary Studies, Makerere University, s.1-24.

Öksüz, Y. S. (2010). *Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özbay, T. (1996). *İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Kullanılma Amaçları Ve Performans Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar Ve Bir Araştırma*, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18 Sayı:2, s. 113-130.

Özgen, H. ve Türk, M. (1997). “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment), TODAİE Amme İdaresi Dergisi, c.30, S.4, s.75-86.

Özmen, T. Ö. , Arbak, Y. ve Saatçioğlu, Ö. (1997). “Örgütsel Bağlılığın Neden Ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi”, Verimlilik Kongresi Bildirileri, 14-16 Mayıs, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 599, s. 490-503.

Özmutaf, N. M. (2007). “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8 (2), s. 41-61.

Öztürk, M. (2013). Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı Örgütsel Bağlılık Ve SağlıkÇalışanlarının Örgütsel BağlılıkDüzeyleri (Kırklareli Örneği), T.C.Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi).

Pelit, E. (2006). İşgören Güçlendirme (Empowerment)ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama). Ankara: Gece Kitaplığı Yason Yayınevi.

Pieffer, J. (1995). Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Birleşik Basım Dağıtım, İstanbul, s. 30-216.

Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, C.1, S.12, s.461“den alıntı.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış (Organizational Behavior), Çeviri Editörü: Prof.Dr. İnci Erdem, Nobel Yayıncılık,14.Basımdan Çeviri.

Robbins, T. (2002). “An Integrative Model Of The Empowerment Process”, Human Resource Management Review, No.12, s.419-443.

Sabuncuoğlu, T. E. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” , Ege Akademik Bakış, C.7, S.2, İzmir, s. 500-617.

Sabuncuoğlu, Z. (1991). Personel Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul

Sabuncuoğlu, Z. (2013). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Salancık, G. R (1977). “Commitment is Too Easy”, Organization Dynamics, 6 (1), s. 18-80.

Samancı, S. (2006). “Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco, s. 12-557.

Schultz, D. ve Schultz, S. E. (1998). *Psychology and Work Today*, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 7th Edition.

Shafer, W. E., Park, L. J. ve Liao, W. M. (2002). "Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants" *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, C.15, S.1, s. 46-68.

Sharafat, K. (1997). "The Key To Being A Leader Company: Empowerment", *The Journal of Quality and Participation*, Vol.20, No.1, s.44-50.

Sheldon, M. E. (1971). "Investments and Involvements As Mechanisms Producing Commitment to The Organization", *Administrative Science Quarterly* 16, 2, s. 143-150.

Sigler, T.H. ve Pearson, C. M. (2000), "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5, s. 27-52.

Smadov, S. (2006). "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s. 10-218.

Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir.

Spreitzer, G. M., (1992), *When Organizations Dare: The Dynamics Of Psychological Empowerment In The Workplace*, Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Michigan.

Spreitzer, G. (1995). "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurment, and Validation", *Academy of Management Journal*, C. 38, S. 5, s. 483-1465.

Spreitzer, G. M. ve Doneson, D. (2005). "Musings on the Past and Future of Employee Empowerment", *Handbook of Organizational Development*, 2005, s.1-24.

Stewart, V. (1987). *Helring For The Poor Performer*, *Personel Management Handbook* (Ed. Sally Harper), England.

Stup, R. E. (2006). "Relationship Between Selected Human Resource Management Practices and Dairy Farm Performance", *Journal of Dairy Science*, 89 (3), s. 1116-1120.

- Süzer, H. D. (2003). “Zorunlu Sadakat”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi s.13-15.
- Şahin, N. (2007). Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, Ş. , Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık ve Ofset, 3. Baskı, Konya.
- Tazegül, P. (2002). Çalışanların Güçlendirilmesi Ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka Çalışması Uygulaması. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Teare, R. (2002). “High Performance Learning at Work”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.14, No.7, s. 375-381.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). “Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation”. Academy of Management Review, Vol.15, no.4, s. 666-681.
- Timur, H. (1983). “Personel Başarı Değerlendirilmesi Ve Türk Adli Yargı Örneği”, Amme İdaresi Dergisi.
- Tiryaki, T. (2005). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tolay, E. (2003). “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tozkoparan, G. (1995). İşletmelerde Personel Başarım Değerlemesinde Kendi Kendini Değerleme Yöntemi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Tutar, H. , Altınoz, M. ve Çakıroğlu, D. (2011). “The Effects of Employee Empowerment on Achievement Motivation and the Contextual Performance of Employees”, African Journal of Business Management, Vol.5, No.15, 4 August, 2011, s. 6230-6329.
- Tutum, C. (1979). Personel Yönetimi, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:179, Ankara.
- Türkyılmaz, A. ve Özkan, C. (2003). “Ulusal Müşteri Memnuniyet İndeksleri”, 3. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, 1, s. 388-394.
- Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:262, İstanbul.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 19 (1), s. 91-99.

Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 1, s. 71-85.

Uysal, Ş. (2014). Performans Yönetimi Sistemi Ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi.

Uzunbacak, H. H. (2013).Organizasyonlarda Personel GüçlendirmeUygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir araştırma,T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Vatansever, Ç.(1994). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, Academy of Management Review, 1 (4), s. 85-814.

Vogt, J. ve Murrell, K. (1990). Empowerment in Organizations; Pfeffer and Co. Amsterdam.

Waxin, M. F. ve Bateman, R. (2009). “Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?”, European J. International Management, C.3 S.4, s.495-511.

Werner, M. (1992). “The Great Paradox: Responsibility Without Empowerment ”; Business Horizons.

Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organizations: A Normative View”, Academy of Management Review 7, 3, s. 418-428.

Wildman, D. ,Kenett ,A. ve Ron, S. (1990). “Improve Performance by Appraisal”, HR Magazine, July.

Wilkinson, A. (1998). “Empowerment: Theory and Practice”, Personnel Review, MCB University Press, Vol.27, No.1,s.40-56.

William, L. J. ve Hazer, J. T. (1986). “Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment In Turnover Models: A Reanalysis Using 134 Latent Variable, Structural Equation Methods”, Journal of Applied Psychology, C.71, S.2, s. 150-220.

Williams, T. (1998). “Job Satisfaction in Teams”, The International Journal of Human Resource Management, 9 (5), s. 782-799.

Yavuz, E. (2008). “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (EBE), YDT, Ankara, s. 9-100.

Yavuz, E. (2009). "İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, C.1, S.2, Kütahya, s. 60-88.

Yazdani, B. D. O. , Yaghoubi, N. M. ve Giri, E. S. (2011). "Factors Affecting the Empowerment of Employees (An Empirical Study)", European Journal of Social Sciences, Vol.20, No.2, 2011, s.267-274.

Yıldırım, H. (2004). "Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı", Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar), Ed. İsmail Bakan, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). "Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (1), s. 35-57.

Yukl, G. A. ve Becker, W. S. (2006). "Effective Empowerment in Organizations", Organization Management Journal, Vol.3, No.3, s.210-231.

Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). "Personeli güçlendirme- Empowerment", G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 1.

Zerenler, M. (2008). "Örgütlerde İşe Devamsızlık" (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Ankara, s. 100-229.

Ek 1: Araştırma Anket Soruları

İş Performansı	<p>1. İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.</p> <p>2. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.</p> <p>3. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.</p> <p>4. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim</p>
Duygusal Bağlılık	<p>5. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.</p> <p>6. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum</p> <p>7. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum</p> <p>8. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.</p> <p>9. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.</p> <p>10. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum</p>
Devamlılık Bağlılığı	<p>11. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur</p> <p>12. Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.</p> <p>13. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.</p> <p>14. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.</p> <p>15. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.</p> <p>16. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.</p>
Normatif Bağlılık	<p>17. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.</p> <p>18. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.</p> <p>19. Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.</p> <p>20. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.</p> <p>21. Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.</p> <p>22. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.</p>
Personel Güçlendirme	<p>23. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.</p> <p>24. İş grubumda olan biteni etkileme gücüm vardır</p> <p>25. İşim üzerinde önemli ölçüde kontrole sahibim</p> <p>26. İşimde kişisel inisiyatifimi kullanabilme şansına sahibim.</p> <p>27. İşimi nasıl yapacağım hakkında kendim karar veririm.</p> <p>28. Grup çalışmasında karar almada benim fikirlerim dikkate alınır.</p>

Ek 2

ANKET FORMU**Değerli Katılımcı,**

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamamız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.

1. **Eğitim Durumunuz** : İlköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora
 2. **Yaşınız** :
 3. **Cinsiyetiniz** : Kadın Erkek
 4. **Çalışma Süreniz** :
 5. **Medeni haliniz** : Evli Bekar
 6. **Çalıştığınız kurum** : Kamu Özel

	Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	Maddeler	KESİNLİKLE KATILMAM	KATILMAM	KARARSIZIM	KATILIM	KESİNLİKLE KATILIM
1	İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.		1	2	3	4	5
2	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.		1	2	3	4	5
3	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.		1	2	3	4	5
4	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim		1	2	3	4	5
5	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.		1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum		1	2	3	4	5
7	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum		1	2	3	4	5
8	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.		1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.		1	2	3	4	5
10	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum		1	2	3	4	5
11	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.		1	2	3	4	5
12	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.		1	2	3	4	5
13	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.		1	2	3	4	5
14	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.		1	2	3	4	5
15	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.		1	2	3	4	5
16	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biride, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.		1	2	3	4	5
17	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.		1	2	3	4	5
18	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.		1	2	3	4	5
19	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.		1	2	3	4	5
20	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.		1	2	3	4	5
21	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.		1	2	3	4	5
22	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.		1	2	3	4	5
23	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.		1	2	3	4	5
24	İş grubumda olan biteni etkileme gücüm vardır		1	2	3	4	5
25	İşim üzerinde önemli ölçüde kontrole sahibim		1	2	3	4	5
26	İşimde kişisel inisiyatifimi kullanabilme şansına sahibim		1	2	3	4	5
27	İşimi nasıl yapacağım hakkında kendim karar veririm.		1	2	3	4	5
28	Grup çalışmasında karar almada benim fikirlerim dikkate alınır.		1	2	3	4	5

15 Ocak 2013
Hazırlama Eğitimi

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Hibe Ve Tanıtım Proje Ön Teklif

03 Ocak 2013

MTSO Aile Şirketlerinin Finansal Kurumsallaşması Eğitimi

07-29 Aralık 2012

MTSO Endüstriyel Ve Örgütsel Psikoloji Eğitimi

12 Aralık 2012

İŞKUR İş Güvenliği Ve Sağlığı Eğitimi

14 Eylül 2012

DAEM Danışmanlık İK Yönetimi Eğitimi

ÜYELİKLER

23 Şubat 2013

EKOLOG Derneği

01 Şubat 2013

TEGV Gönüllü Öğretmenlik

14 Aralık 2012

MERSİNGİAD Üyeliği

20 Eylül 2012

Mersin İK Grubu Üyeliği

YABANCI DİL

İngilizce

İyi

YETKİNLİKLER

Bilgisayar Bilgileri

MS Office Uygulamaları (Word,Excel, PowerPoint,Access,Outlook)

LINK Programı