

**PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı**

---

**Ayşe Hafize YILMAZ**

**Danışman: Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI**

**Haziran 2019  
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Ayşe Hafize YILMAZ

## ÖN SÖZ

Günümüzde hızla gelişen küreselleşme sonucunda artan rekabet, örgütlerde verimliliği hayati bir öneme kavuşturmuştur. Yönetim anlayışındaki gelişmeler sonucunda insan kaynağının verimlilik için önemi anlaşılmış, böylelikle iş tatmini, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi konular araştırılmaya başlanmıştır. Bu çalışmada da personel güçlendirme ve örgütsel amaçlara ulaşmada en önemli unsurlardan biri olan örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır.

Çalışmamın konusunun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar her aşamasında kıymetli görüşlerini esirgemeyen danışmanım Sn. Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI'ya ve beni bugünlere getiren değerli aileme teşekkürü borç bilirim.

Ayşe Hafize YILMAZ

## ÖZET

### PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yılmaz, Ayşe Hafize

Yüksek Lisans Tezi

İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Zübeyir Bağcı

Haziran 2019, IX + 88 sayfa

**Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç çerçevesinde özel hastanelerde çalışan 357 kişiden anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş gibi demografik bilgilerini elde etmeye yönelik Kişisel Bilgi Formu bulunmaktadır. İkinci bölümde ise Personel Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programıyla analiz edilmiştir. Analizlerde değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analiziyle incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile personel güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı, devam bağlılığı alt boyutu ile personel güçlendirme arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki belirlenmiştir. Normatif bağlılık alt boyutunun ise personel güçlendirme yeterlilik harici diğer alt boyutlarıyla pozitif ve anlamlı ilişkisi belirlenirken yeterlilik alt boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.**

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Personel Güçlendirme

## **ABSTRACT**

### **THE RELATION BETWEEN EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A FIELD STUDY**

Yılmaz, Ayşe Hafize  
Master Thesis  
Business Administration Department  
Management and Organization Programme  
Adviser of Thesis: Associate Professor, Zübeyir Bağcı

June 2019, IX + 88 Pages

**The aim of this study is to determine the relationship between employee empowerment and organizational commitment. In line with this aim, data were collected from 357 people working in private hospitals by using questionnaire technique. The data collection tool consists of three sections. In the first sections, there was Personal Information Form to obtain demographic information of participants such as gender, marital status and age. In the second section, Employee Empowerment Scale and Organizational Commitment Scale took part. The obtained data were analyzed in SPSS statistical package software. The relationships between variables and sub-dimensions were analyzed by correlation analysis method. According to the results of the research, there is a significant positive relationship between the affective commitment dimension of organizational commitment and employee empowerment, and a significant negative relationship between continuance commitment sub-dimension of organizational commitment and employee empowerment. Whereas, on the other hand, there is a significant positive relationship between the normative sub-dimension and the other sub-dimensions of employee empowerment excluding competence sub-dimension, no significant relationship is observed between the normative sub-dimension and competence sub-dimension.**

**Keywords:** Organizational Commitment, Employee Empowerment

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	I
ÖZET .....	II
ABSTRACT .....	III
İÇİNDEKİLER .....	IV
TABLolar DİZİNİ .....	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	VIII
KISALTMALAR DİZİNİ .....	IX
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Personel Güçlendirme Kavramı .....	4
1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi .....	4
1.1.2. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	6
1.1.2.1. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri .....	6
1.1.2.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım .....	6
1.1.2.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon .....	6
1.1.2.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme .....	7
1.1.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları .....	7
1.1.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi .....	7
1.1.3.2. Yenilik unsuru .....	8
1.1.3.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması .....	8
1.1.3.4. Sorumluluk unsuru .....	9
1.1.3.5. Ortak Hedeflere Yönelme .....	9
1.1.4. Güçlendirme Uygulamaları İçin Gerekli Özellikler .....	10
1.1.4.1. Örgütsel Özellikler .....	10
1.1.4.2. Yönetici Özellikleri .....	12
1.1.5. Personel Güçlendirme Süreci .....	12
1.1.6. Personel Güçlendirmenin Boyutları .....	14
1.1.6.1. Anlam .....	15
1.1.6.2. Kişisel Yetkinlik .....	16
1.1.6.3. Özerklik .....	16
1.1.6.4. Etki .....	16
1.1.7. Personel Güçlendirmenin Aktörleri .....	17
1.1.8. Personel Güçlendirmenin Olumlu ve Olumsuz Yanları .....	19
1.1.8.1. Personel Güçlendirmenin Olumlu Yanları .....	19
1.1.8.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yanları .....	20
1.1.9. Personel Güçlendirme Yaklaşımları .....	22
1.1.10. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler .....	28
1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	28
1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı .....	28
1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	30
1.2.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık .....	30
1.2.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık .....	31
1.2.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık .....	32
1.2.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat .....	33

1.2.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat.....	33
1.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	34
1.2.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	34
1.2.3.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	35
1.2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	35
1.2.3.4. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	36
1.2.3.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	36
1.2.3.6. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	37
1.2.3.7. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	38
1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	38
1.2.5. Örgütsel Bağlılığın Düşük ve Yüksek Olduğu Durumlar .....	40
1.2.6. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri .....	42
1.2.7. Örgütsel Bağlılığın Boyutları .....	45
1.2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	48
1.2.8.1. Kişisel Faktörler .....	48
1.2.8.2. Örgütsel Faktörler .....	51
1.2.9. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	53
1.3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	55

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

2.1. Araştırmanın Yöntemi.....	58
2.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı .....	58
2.1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	58
2.1.3. Veri Toplama Araçları .....	60
2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları .....	60
2.1.6. Verilerin Analizi.....	60
2.2. Bulgular.....	61
2.2.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular .....	61
2.2.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular .....	63
2.2.3. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları .....	66
2.2.4. Değişkenlerin Çeşitli Sosyodemografik Özellikler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	67
TARTIŞMA VE SONUÇ .....	73
KAYNAKÇA.....	80
EKLER.....	86
Ek – 1. Anket Formu.....	86
ÖZ GEÇMİŞ .....	<b>HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Personel Güçlendirme Süreci İçin Ön Şartlar.....	13
Tablo 2. Personel Güçlendirme Uygulama Süreci.....	13
Tablo 3. Cinsiyete İlişkin Frekans Analizi Sonuçları .....	61
Tablo 4. Yaşa İlişkin Frekans Analizi Sonuçları .....	61
Tablo 5. Medeni Duruma İlişkin Frekans Analizi Sonuçları .....	61
Tablo 6. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları .....	61
Tablo 7. Mesleğe İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 8. Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 9. Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları .....	62
Tablo 10. Aylık Gelire İlişkin Frekans Analizi Sonuçları .....	63
Tablo 11. Personel Güçlendirme Ölçeğine Yönelik Faktör Yükleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları.....	64
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Faktör Yükleri.....	65
Tablo 13. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	66
Tablo 14. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	67
Tablo 15. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları.....	68
Tablo 16. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 17. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Medeni Duruma Göre T- Testi Sonuçları .....	68
Tablo 18. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	69
Tablo 19. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 20. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	69
Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları.....	70



Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları.....	70
Tablo 24. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Eğitim Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 25. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 27. Hipotez Sonuçları .....	72

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

Sayfa

Şekil 1. Bilişsel Güçlendirme Modeli .....	24
--------------------------------------------	----

**KISALTMALAR DİZİNİ**

ABD	Ana Bilim Dalı
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri

## GİRİŞ

Tarih boyunca insanların mutlu bir yaşam sürebilmek, çevre koşullarına adapte olabilmek ve doğanın çetin şartlarına karşın başarılı olabilmek için yararlandığı en değerli varlık olan bilgi, içinde bulunduğumuz dönemde de organizasyonların rekabet avantajı elde etmek için en önemli stratejik unsurlarıdır. Toplum, ekonomi ve hatta çalışan kavramları; bilgi toplumu, bilgi ekonomisi ve bilgi işçisi kavramlarına dönüştüğünden, bütün endüstrilerde imalat sistemleri ve süreçleri tekrar yapılandırılarak nitelikli insan unsurunu temel alan ve bilgi ekonomisi olarak da isimlendirilen yeni bir ekonomik sistem doğmuştur. Bu bağlamda personel güçlendirme çalışmalarının işçilerin organizasyonlarına veya işlerine sadakat seviyelerine olumlu yönde etkide bulunduğu düşünülebilir. Fakat örgütsel sadakat ile personel güçlendirme çalışmaları arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için daha ayrıntılı ve geniş kapsamlı çalışmalar yapılması literatür açısından oldukça yararlı olacaktır.

Globalleşen dünyada rekabet şartlarının her geçen gün kızışması nedeniyle nitelikli insan unsuruna duyulan gereksinimin artması; iş görenlerin örgütsel sadakatının artırılmasının oldukça önemli bir konu haline gelmesini sağlamıştır. Firmaların organizasyonel başarısını, üretim etkinliğini ve verimliliğini yükseltme çabaları neticesinde; iş görenlerin iş yerlerindeki davranış, tutum ve örgütsel algılarını araştıran çalışmaların sayısında da önemli bir artış gözlemlenmektedir. Çalışanların tutum ve algılarını araştıran bu çalışmalar ile hem örgütsel davranış doktrini gelişmekte hem de iş görenlerin çalışma ve iş şartlarında olumlu yönde gelişmeler yaşanmaktadır. Gerçekten de günümüzde firmaların stratejik amaçlarına ulaşmaları ve iş görenlerinin iş ile ilgili devamlılıklarının yanı sıra verimliliklerinin de artmasına olumlu yönde katkı sağlayan “örgütsel sadakat” kavramı ile ilgili olarak yüzlerce çalışma gerçekleştirilmiş ve halen de yeni çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bilgi çağı olarak nitelendirebileceğimiz bu dönemde, nitelikli insan unsuruna dair gereksinimin artması ile beraber stratejik insan kaynakları yönetimi çalışmaları dahilinde personel güçlendirme faaliyetleri de yaygınlık kazanmıştır. İş görenlerin bir yandan sorumluluklarını ifa ederken bir yandan da bir yönetici gibi hareket etmesini ve inisiyatif alabilmelerini savunan; personelin kişisel kapasitesini, bilgisini ve becerilerini geliştirmelerine imkân sağlayan “personel güçlendirme” çalışmalarının, günümüzde örgütsel bazda son derece yaygın ve etkin bir

stratejik yönetim süreci olduğu kabul edilmektedir. Bilhassa rekabet avantajı elde etmek ve değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla olan örgütlerde yöneticiler; verimlilik, motivasyon ve kalite bazlı bazı yönetsel stratejilere başvurarak çalışanlarının gelişmelerini sağlamış ve bu şekilde örgütsel performans artışı, istikrarlı rekabet avantajı ve daha nitelikli personeller elde etmişlerdir. Nitekim bilgi çağında stratejik yönetim için bir zorunluluk olan nitelikli insan unsurunun misyon, rol ve görevleri geliştikçe yöneticiler de daha çok inisiyatif alabilen, daha becerikli ve işine önem atfeden personelleri bünyelerine katma eğiliminde olmuşlardır. Örgütün faaliyet gösterdiği alana göre çeşitli uygulamaları olan personel güçlendirme çalışmaları, günümüzde birçok organizasyonda personelleri daha nitelikli pozisyonlarda değerlendirerek personellere daha çok yetki ve sorumluluk verip onlardan stratejik anlamda yararlanmayı ifade etmektedir. Bununla birlikte küresel boyutta rekabet şartlarının ağırlaşması, hizmet bazlı üretimin yaygın hale gelmesi, bilişim ve bilgi teknolojilerinde pek çok önemli gelişme yaşanmasının neticesinde yaygınlık kazanan personel güçlendirme çalışmalarının; bu yeni iktisadi düzende stratejik insan kaynakları yönetimi çalışmaları içerisinde en kritik role sahip olduğu kabul edilmektedir.

Personel güçlendirme, yönetim anlayışında verimlilik kadar insan kaynağının önemli olduğunun anlaşılmasından beri önemini günden güne artıran bir kavramdır. Verimliliği sağlamada en önemli unsurlardan birinin insan kaynağı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Örgütsel bağlılığın bir işletme için örgütsel amaçlara ulaşma kapsamında sağlanması şarttır. Çünkü örgütsel bağlılık, personelin örgütte kalmaya devam etmek istemesi ve örgütsel başarı, çıkar ve etkinliği ile kimliklenme isteğidir. Örgüt hedeflerini direkt olarak etkileyen örgütsel bağlılığın sağlanması için personel güçlendirmenin önemli bir araç olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın çıkış noktasını da bu düşünce oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, ilişkisi araştırılan değişkenlerin açıklandığı kavramsal çerçeve bölümüdür. Burada örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmenin kavramsal çerçevesi detaylı biçimde ele alınmıştır. Tanım, önem, benzer kavramlarla ilişkiler, sınıflandırma gibi başlıklarla değişkenler incelenmiştir. Bölümde son olarak personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan araştırmalara yer verilerek literatür taraması yapılmıştır.

İkinci bölüm, araştırmanın uygulama bölümüdür. Burada öncelikle yapılan alan araştırmasının metodolojisine ilişkin detaylar sunulmuştur. Araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri gibi yöntem kapsamındaki açıklamalara yer verilmiştir. Sonrasında araştırma bulguları sunulurken çalışma tamamlanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde yapılan açıklamalar için çeşitli veri tabanları taranmış (Dergipark, ULAKBİM, YÖK arşivi vb.) ve bu veri tabanlarından elde edilen kaynaklar ışığında kavramsal açıklamalar tamamlanmıştır. Alan araştırması için veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Özel hastanelerde çalışan 357 kişiden veri toplanmıştır. Veriler, SPSS istatistik programında analiz edilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Çalışmanın bu bölümünde personel güçlendirmenin kavramsal çerçevesi ele alınmaktadır. Bu kapsamda personel güçlendirmenin tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, temel unsurları, gerektirdiği özellikler, süreci, faydaları, olumsuz yönleri açıklanmıştır.

#### 1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi

Personel güçlendirme esas itibariyle İngilizcede “empowerment” kelimesinin karşılığı olarak personelin yapabileceği ancak önceden yapmayı deneyimlemediği bir dizi çalışma sürecine yönlendirilmesi için eğitimi, gelişimi ve pratik yetkinlik kazanmasıdır. Bu gelişim personele verilecek yetki ve izinlerin bir neticesi olarak karar alabilmeyi ve uygulayabilmeyi personelin öngörü ve yönetsel kabiliyeti çerçevesinde kişisel bir çabaya dönüştürmektedir. Küreselleşen dünyanın iş hayatında meydana getirdiği değişim ve dönüşümler personel güçlendirmenin kaçınılmaz bir gereklilik olarak ön plana çıkmasını sağlamıştır (Koçel, 2014: 316). Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yoğun rekabet ortamı, iş dünyasının ihtiyaçları nedeniyle personel güçlendirmenin evrensel olarak uygulanabilen bir yönetim tekniği olarak yaygınlaşmasını sağlamıştır (Lashley, 1999: 169). Örgütlerde esnekliğin ve yenilik ihtiyacının bir tezahürü olan bu kavram 1990’larda piyasaların ve bankacılık sistemlerinin yeniden organizasyonu neticesinde kurumsal işletmeler açısından çalışanların çeşitli görevlerle donatılması ve rekabete uyum sağlama sürecinin tasarlanması için önemli yenilikleri beraberinde getirmiştir (Menan, 2001: 154).

Çalışanların hem müşteri hem yönetici olarak davranmasını gerektiren personel güçlendirmeyle birlikte teknolojik yeniliklere ayak uydurma maliyetleri azalmış ve örgütsel yaratıcılığın pazarlamaya ilişkin süreçlere uygulanması olanaklı hale gelmiştir. Bu doğrultuda hem üretim hem pazarlama fonksiyonu geliştirilmiş ve böylece finansal altyapının daha güçlü hale gelmesi sağlanmıştır. Personel güçlendirmede esas itibariyle yönetim anlayışında denetimin yerini sorumluluk verme ve verilen sorumluluğun belli

başarı ölçütleri dâhilinde yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi yer almaktadır. Yönetmel düzeyde personel güçlendirmenin uygulanmasında izlenecek aşamalar şunlardır (Doğan, 2003: 45).

- Çalışanlara özgüven artırıcı uygulamalarla iş tatmini sağlamak,
- Çalışanlar tarafından başarılı biçimde tamamlanan işleri ödül ve teşviklerle desteklemek,
- Kurum içi iletişimi en üst düzeye çıkararak farklı fikirlerin tartışılacağı yenilikçi bir ortam yaratmak,
- Çalışanların aldığı sorumluluğu yerine getirmeleri için uygun süreçlerin tasarımını maliyet faktörünü göz ardı etmeden yerine getirmek,
- Çalışanların yaptıkları iş ve çalıştıkları kuruma ilişkin yüksek bir bağlılık geliştirmelerini sağlayacak adaletli ve liyakate dayalı bir anlayış geliştirmek.

Güçlendirmenin sağlıklı biçimde hayata geçirilmesiyle kurumsal yapının güçlenmesi ve çalışanlar tarafından yaratılan katma değerin artması olanaklı hale gelmektedir. Organizasyonun daha esnek ve verimli olması çalışanların iş yükünü azaltacağı gibi birim zamanda daha fazla işin yapılmasını olanaklı hale getirir ve böylece yöneticiler tarafından stratejik kararlara eğilimin daha kolay olması sağlanır. Teknolojik transferin hız kazanması küreselleşen dünyada çalışma prensiplerinin ve yönetmel anlayışın yeniden şekillenmesini sağlamış ve bu sayede artan rekabet ve tüketici tatmini eşgüdümlü olarak işletmelerin çok yönlü uygulamalarla gelişiminde bir dizi zorunluluğu beraberinde getirmiştir. Bu zorunluluk hem yöneticilerin çalışanlara yönelik iş tatminini üst düzeye çıkarma olanağı sağlamakta hem de küresel çapta iş aktörlerinin daha paylaşımcı ve iş birliği içerisinde hareket etmelerini olanaklı kılmaktadır. Organizasyonlar çevreyle sürekli etkileşim halinde olup değişimlerden etkilendikleri kadar değişimi başlatan konumunda da yer alabilmektedirler. Bu doğrultuda esnek örgütsel yapılar kendi içlerinde elde ederek çevreye sundukları çeşitli kazanımlarla çalışan tatminini artırdığı kadar organizasyon verimliliğini de pozitif yönde etkilemektedir. Bu karşılıklı etkileşimin temelinde personel güçlendirme ve buna bağlı biçimde gelişen bir yönetim anlayışı yer almaktadır (Özgen ve Türk, 1997: 75).



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

Personel güçlendirme, çeşitli kavramlarla benzerlik taşımaktadır. Bu bölümde personel güçlendirmenin sözü edilen bu benzer kavramlar ile ilişkisi ele alınmaktadır. Bunlar yetki devri, yönetime katılım, motivasyon ve iş zenginleştirmedir.

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

Personel güçlendirmede amaç çalışanların yöneticiler gibi hareket edebilmelerinin sağlanmasıdır. Güçlendirmenin yetki devrinden farkı çalışanların doğrudan doğruya yöneticide bulunan bir yetkinin sahibi haline gelmemesi ancak o yetkinin işin yapıldığı anda çalışanda zaten bulunmasıdır. Bu durumda yönetici güçlendirmede daha pasif bir rol oynamaktadır (Akçakaya, 2010: 151).

#### **1.1.2.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım**

Örgütsel kararların alınmasında belirlenen hedef ve stratejiler doğrultusunda çalışan katılımının sağlanması kimi zaman yöneticilere yol göstermektedir. Yöneticilerin çalışan görüşlerinden faydalanması bu tip bir nispi katılımın yaratacağı etkiyle doğru orantılı biçimde gelişmektedir. Örgütsel süreçlerin tasarımı ve stratejik kararların değerlendirilmesinde çalışan katılımının sağlanmasıyla gelecekte ortaya çıkacak sorunların minimize edilmesi ve uzun dönem planları sektöre uğrattıkları tehditlerin bertaraf edilmesini olanaklı hale getirmektedir (Karakoç, 2009: 38-39).

#### **1.1.2.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon**

Çalışanların işletme için sağladıkları yararın artması bu iki kavram arasında eşgüdümün sağlanmasına ve her ikisinin de çalışan davranışı ve örgütsel gereklilikler göz önünde bulundurularak uygulanmasına bağlı bir görünüm sergilemektedir. Motivasyonda amaç komutanın ve kontrolün yeterli düzeyde uygulanması iken güçlendirmede amaç personelin öz yeterliliğinin artırılması ve kendini geliştirebileceği çalışma süreçlerine entegre olmasının sağlanmasıdır (Akçakaya, 2010: 152-153).

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

İş zenginleştirmenin işi içeriği itibariyle barındırdığı değişiklikler, çalışanlar nezdinde ortaya konan planlama faaliyetleri, örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesinde verilen teşvikler, çalışanların kendini geliştirmesi için verilen yetkiler gibi özellikleri personel güçlendirmeyle benzer niteliklere sahip olduğunu göstermektedir. Ne var ki bu iki kavramın uygulamadaki farklılıkları dikkat çekmektedir. Güçlendirme çalışanlara yürüttükleri faaliyetler itibariyle üst düzeyde bir etkileme olanağı sağlamaktadır. İş zenginleştirme ise çalışan odaklı olmayıp daha çok işlerin yapılması veya işlerin yapılmasını kolaylaştıracak süreçlere müdahale yetkisinin artırılmasına dayanmaktadır. Bu yönüyle zenginleştirme işin kendisiyle ilgilenmektedir. Güçlendirme ise çalışanlara odaklanmakta ve çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri koşullar yaratmaya endeksli biçimde uygulanmaktadır. Öte yandan çalışanlar tarafından yürütülen işlerin örgüt tarafından zenginleştirilmemiş olması personelin güçlendirilmesini engellemektedir (Spreitzer, 1996: 485).

#### **1.1.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları**

Personel güçlendirmenin temel unsurları katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk ve ortak hedeflere yöneltmedir. Bu bölümde bu unsurlar açıklanmaktadır.

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

Katılımcı yönetim temelde yöneticilerin yönetilenlerle iş birliğini sağlamaktadır. Bir örgütte katılımcılığın artırılması çalışanların yalnızca yaptıkları işle sınırlı bir faaliyet alanına odaklanmasını engelleyerek yüksek iş tatmini ve motivasyon sağlamaktadır. Örgütsel amaçların belirlenmesi, kısa vadeli planların aksamasını önleyecek hamlelerin tasarlanması, örgütün hedefleriyle örtüşmeyen kararların belirgin hale gelmesi ve ayıklanması, çalışan temininde kurumsal gereklilikler doğrultusunda çok yönlü bir bakış açısının tesis edilmesi gibi stratejik adımlar çalışanların onayı ve bilgisi dâhilinde atıldığında elde edilen başarı ya da karşılaşılan başarısızlıklar kişisellikten sıyrılmakta ve örgütün geneline mal olmaktadır (Demirbilek ve Türkan, 2008: 50). Çalışanlarda örgütün yararı lehine ortaya konan davranışlarda efektif değişikliklerin sağlanmasıyla çalışan

yönetici iş birliği artmakta ve kurumun hedefleri gerçekçi stratejilerle desteklenebilmektedir (Ergun, 2015: 148).

### **1.1.3.2. Yenilik Unsuru**

Yenilikçiliğin desteklenmesi ve yaratıcı süreçlerin tüm kurumda etkili biçimde tasarlanması, üretimden pazarlamaya dek çalışanların etki mekanizmasının biçimlendirilmesi ve bu doğrultuda verilen yetki ve teşviklerin yararlı biçimde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Karakaş, 2014: 88). Yeniliği farklı boyutlarıyla birlikte şu şekilde ele almak mümkündür (Maşrap, 1999: 90):

- Yenilikte esas itibarıyla yaratıcılığın, değişimin, gelişimin, risk almanın, özgürlüğün ve esnekliğin izleri görülmektedir.
- Yeniliğin ortaya çıkmasında etkilenmenin ve etkilemenin aynı anda tesir edebildiği görülmektedir.
- Yenilikte bilimselliğin ya da teknolojik transferin etkisi yenilik sürecinden öncelikli olamaz.
- Yeniliğin herkes tarafından uygulanması ve kabul edilmesi kaçınılmazdır.
- Büyüme üzerine ortaya atılan çeşitli varsayımlar yenilik temelinde şekillenmektedir.

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

Çalışanların örgütsel stratejiler ve hedefler doğrultusunda bilgilendirilmesi güçlendirmeye ilişkili biçimde ortaya konan bir dizi yönetsel faktörün göstergesi niteliğindedir. Bilginin paylaşılması çalışanların örgütsel bağlılığını artırmakta ve örgüte yönelik güvenleri üzerinde pekiştirici bir etki yaratmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel düzeyde bilginin paylaşılması sürecini etkin ve verimli enstrümanlar dahilinde tesis etmek iletişimde meydana gelecek kopuklukları giderecek ve dikey ya da yatay iletişimin sekteye uğramasına neden olacak unsurların ortadan kalkmasını sağlayacaktır. Çalışanların örgütteki bilgi kaynaklarına erişimi gerek yöneticiler gerekse diğer çalışanlar tarafından karşılıklı dayanışma ve yönlendirme politikası doğrultusunda desteklenmediğinde işe yönelik kaygı ve tükenmişlik artacak güçsüzlük hissi ön plana çıkacaktır. Bu durum personel güçlendirme stratejisinin doğru biçimde uygulanmasıyla

aşılabilir ve çalışanları doğrudan doğruya bilgi kaynağı haline getirecek veya onlara bilgi kaynağını daha yakın ve ulaşılabilir kılacaktır (Ergun, 2015: 149).

#### **1.1.3.4. Sorumluluk Unsuru**

Çalışanlar açısından sorumluluğun artması personel güçlendirmenin tanımı itibariyle ortaya konan bir gereklilik olarak ön plana çıkmaktadır. İnsanların kendilerini veya başkalarının davranışlarını daha iyi bir duruma yönlendirmek için üstlendikleri yetki ve görevler ile bu davranışlar neticesinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz sonuçların kabul edilmesi sorumluluk olarak adlandırılmaktadır (Seyyar ve Öz, 2007: 340). Yöneticilerin çalışanları daha etkili ve verimli çalışmaya yönlendirmeleri onların daha fazla yetki ve daha fazla görevle donatılmalarını gerektirmektedir. Sorumluluğun yerine getirilmesi yalnızca belli pozisyonlara ve belli çalışanlara endekslili biçimde gerçekleşmemesi ise yöneticinin bu yetki ve görev dağılımını liyakat ve yapılabirlik düzeyine göre planlamasıyla yakından ilişkili bir görünüm sergilemektedir. Böylece örgütsel performansın artması olanaklı hale gelecek ve iş bölümü ve uzmanlaşmanın beraberinde getirdiği verimlilik anlayışı örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Yöneticiler örgütsel hakimiyetlerini pekiştirmek adına çalışanlara sorumluluk vermekten kaçınmamalı ve verdiği sorumlulukların hangi görevlerin gerçekleştirilmesini sağlayacağını ya da hangi departmandaki amaçların yerine getirilmesinde etkili olacağını iyi belirlemelidir (Doğan, 2003: 51-52).

Çalışanların aldıkları sorumlulukların üstesinden gelememeleri durumunda bunun nedenleri doğru tahlil edilmeli ve sorunun çalışanla mı yoksa kurumsal eksikliklerle mi ilgili olduğu ayrıntılı biçimde araştırılmalıdır. Çalışanların uygun olamayan yöntemlerle üstesinden gelemedikleri görevlerden el çektirilmesi ve önceki göreve göre işlevsel olmayan faaliyetlere yönlendirilmesi iş tatminini azaltacağı gibi devamsızlık ve geç kalma gibi davranışların görülmesine de sebep olabilmektedir.

#### **1.1.3.5. Ortak Hedeflere Yönelme**

Örgütsel hedefler genellikle yöneticilerin gelecek öngörüsü ve tehdit algısıyla ilişkili olarak uzun dönemli ve bir dizi aşamaya endekslili biçimde belirlenmektedir. Aşamalar çalışanların hedeflere yönelik hazırlıklı olma düzeyine göre değişkenlik

göstermekte ve yeni tehdit ya da fırsatlara yönelik olarak güncellenebilmektedir. Bu durum yöneticilerin stratejik hedefler belirlerken çalışanlar tarafından bu hedeflere yapılacak katkının boyutunu göz önünde bulundurmaları gibi bir zorunluluk meydana getirmektedir. Örgütün yapılan işin niteliğine göre farklılaşan departmanların yanında çalışanlar arası iş birliği ve dayanışmanın sembolü haline gelen belli gruplara ayrılması örgütsel hâkimiyetin sağlanmasında ve başarıya yönelik kararlılığın ortaya konmasında yöneticilere önemli bir destek ve hatta yol gösterici olacağı yadsınamaz bir gerçek olarak ön plana çıkmaktadır (Doğan, 2003: 52).

#### **1.1.4. Güçlendirme Uygulamaları İçin Gerekli Özellikler**

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için çeşitli örgütsel özellikler ve yönetici özelliklerinin mevcut olması gerekmektedir. Bu bölümde bu özellikler ele alınmaktadır.

##### **1.1.4.1. Örgütsel Özellikler**

Örgütsel modellemeler her örgüt için farklı belirginleşmeler içerse de iletişime yönelik çeşitli kanalların varlığı ve teknolojik altyapı düzeyi ile ilgili olarak çeşitli varsayımların örgütlere yönelik çeşitlemeler dâhilinde yol haritaları ortaya koyacağı bilinmektedir. Güçlendirme ise çevresel etkileşimi üst düzeyde olan örgütlerde şu tip yapısal gerekliliklerin yerine getirilmesini sağlamaktadır (Robbins vd., 2002: 420).

- Örgütlerde çalışan verimliliğinin dikey iletişim lehine ortaya çıkan gelişmelerle sekteye uğramasını engellemek için personel güçlendirme etkili bir araç olarak kullanılabilir.

- Yapılacak işlerin niteliği bireysel çalışmayı artıracak ve iletişime yönelik olanakları sınırlayacak düzeyde olsa dahi yöneticilerin aldıkları kararlar dahilinde personel güçlendirme hamlelerini uygulamaya koymaları iş tatminini artırarak çalışanlar için daha fazla motivasyon sağlamayı olanaklı hale getirecektir.

- Amaçların açık ve net bir şekilde belirlenmemiş olması örgüt içi iletişimden sağlanacak verimi azaltmakta ve kurum içi çatışmaların artmasına neden olmaktadır. Bu

durumda personel güçlendirmenin belli hedeflerle sınırlandırılması ve çıkar çatışmalarını engelleyecek biçimde planlanması hem çalışanların hem de yöneticilerin menfaatine olmaktadır.

- Çalışanların elde edilen başarılar ve karşılaşılan zorluklar hakkında düzenli geri dönüşlerle bilgilendirilmesi yaptıkları kurumsal katkıyı anlamalarına ve kendilerini değerli hissetmelerine olanak tanıyacaktır.

- Personel geliştirme esas itibarıyla çalışanlarını yalnızca bir çalışan değil tüm özel yaşamlarıyla ve iş dışı aktiviteleriyle birlikte bir insan olarak ele almayı gerektirmekte ve herkese yetkin olduğu alanda çalışma olanağı sağlamaktadır.

- Personel güçlendirmeye birlikte kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda çalışan temini yoluna gidilebilmekte ve nokta atışı yaparak yalnızca gerekli pozisyonlara yönelik işe başlatılan çalışanlar iş gücü maliyetlerinde azalmanın da önünü açmaktadır.

- Çalışanların eğitimini farklı ortam ve uygulamalar dâhilinde rutin anlayışın dışına taşımak kendilerini farklı hissetmeleri ve çeşitli sorunlara yönelik çözüm üretme kabiliyetlerini artırmaktadır.

- Çalışanların yöneticilerle kurdukları iletişimde sürekliliğin sağlanması yaratıcı uygulama ve düşüncelerde faydalanma düzeyinin artmasına ve bu sayede örgütsel düzeyde önem arz eden yeniliklerin çabucak hayata geçirilmesine olanak tanımaktadır.

- Örgütsel çatışmaların istenen düzeyde kalması için yöneticilerin çatışma kaynaklarını belirlemesi ve personel güçlendirirken bu kaynakları göz önünde bulundurması örgütsel hâkimiyetin sağlanmasında önemli bir gereklilik olarak ön plana çıkmaktadır.

- Personel güçlendirme durağan değil atılğan bir stratejinin eseri olmakla birlikte kimi zaman belli süreçlerin yüksek maliyet ve düşük tüketici talebi doğrultusunda rafa kaldırılmasıyla güçlendirilmiş personelin yeni pazarlara yönelik rekabete uyum sağlamada önemli bir araç haline gelmesini sağlamaktadır.

### 1.1.4.2. Yönetici Özellikleri

Personel güçlendirmede çalışanların yöneticilere yönelik algısı önemli rol oynamaktadır. Çalışan ve yönetici arasındaki bağın zayıf kaldığı durumlarda personel güçlendirme stratejisi sektöre uğramakta ve çalışanların yöneticiler tarafından sağlanan olanakları algılayamama veya bu olanakları görmezden gelerek yöneticilerin ne yapmaya çalıştıklarını anlamaya yönelik davranışlar geliştirme gibi kurumsal performansta düşüşe yol açacak etkinlikler ortaya koymalarına neden olmaktadır. Örgüt yöneticisinin lider olarak algılanması güçlendirilmiş personelin çalışmalarını neye yönelik olarak sürdürdüğünü bilmesi ve gelecekte bir parçası olduğu örgütün nereye ulaşacağını kavramasına yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda liderin etkisi iletişim ve motivasyon temelinde çalışanların iş tatminini artırarak daha özverili çalışanlar yaratmakta ve örgütsel esnekliğin çalışanlara daha uyumlu bir ortama hazırlanmasına olanak sağlamaktadır (Çelebi, 2009: 53).

### 1.1.5. Personel Güçlendirme Süreci

Çalışanların örgüt içerisinde daha etkin ve verimli olmasını sağlayan güçlendirme süreci elde edilen görev ve yetkilerin kullanımına dair bazı kıstasların tasarlanmasını ve çalışanların bu yönde eğitilerek pek çok konuda sorunların üstesinden gelme kabiliyetlerinin geliştirilmesini içermektedir. Bu doğrultuda çalışanların öncelikle yüksek bir özgüvene sahip olmasını ve başarısızlığın çalışanlar nezdinde karşılaşılmaması güç bir olgu olarak yansıtılması güçlendirmenin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu süreçte çalışanlar kendi motivasyonlarına yönelik koruyucu bir kalkan geliştirmekte ve örgüte ilişkin tutumlarını istikrarlı ve istenen bir düzeyde tutmaktadırlar. Böylece çalışanların deneyimleri öncelikle kuruma ilişkin bir dizi farkındalık geliştirmeye yönelik elde edilen başarının bir tezahürü niteliğinde bulunmaktadır (Barutçugil, 1989: 400-401). Örgütsel düzeyde uygulanan personel güçlendirme süreci aşağıda yer alan iki tabloda belirtildiği gibi ilerlemektedir. Bu doğrultuda personel güçlendirme süreci için ön koşul ve personel güçlendirme uygulama süreci olarak iki aşamadan bahsedilmektedir. Bu aşamalar tablo 1 ve tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Personel Güçlendirme Süreci İçin Ön Şartlar**

Organizasyon	Çalışan	Yönetici
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Misyon ve vizyon tanımları açık ve net olmalıdır.</li> <li>- Basık bir organizasyon yapısı sağlanmalıdır.</li> <li>- İş tanımları katılımcılığa imkan vermelidir.</li> <li>- Ödül sistemi güçlendirmeyi desteklemelidir.</li> <li>- Organizasyon yapısı eğitim, geliştirmeye ve bilgi paylaşımına imkan vermelidir.</li> <li>- Çalışanların kaynaklara kolay bir biçimde ulaşması sağlanmalı ve geri beslemeye imkan tanınmalıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misyon ve vizyonun anlaşılması ve paylaşılması için eğitimler verilmelidir.</li> <li>- Güçlendirme uygulamalarının nasıl olacağı hakkında eğitim verilmelidir.</li> <li>- Yeterliliklerini sağlamak üzere eğitimleri tamamlanmalıdır.</li> <li>- Organizasyonun ödül sistemi hakkında bilgi verilmelidir.</li> <li>- İş tanımları ve sorumlulukları çalışanlara öğretilmelidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Güçlendirme uygulamalarının nasıl olacağı hakkında eğitim verilmelidir.</li> <li>- Yöneticilerin güçlendirme uygulamasındaki yeni rolünün ne olacağı hakkında eğitim verilmelidir.</li> <li>- Organizasyon yapısında yapılan değişiklikler hakkında bilgi verilmeli, destekleyici sistemlerin kullanımı hakkında bilgi verilmelidir.</li> </ul>

**Kaynak:** (Özaksu, 2006: 38)

**Tablo 2. Personel Güçlendirme Uygulama Süreci**

Organizasyon	Çalışan	Yönetici
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Katılımcılığa imkan veren iş tanımlarının geliştirilmesi.</li> <li>- Eğitim ve geliştirme imkanlarının artırılması.</li> <li>- Geri besleme sistemlerinin geliştirilmesi.</li> <li>- Bilgiyi, kaynakları kullanımı sağlayan yöntemlerin geliştirilmesi.</li> <li>- Esnek çalışma ortamı yaratılması.</li> <li>- Yöneticilerin etkinliğinin ölçülebilmesi.</li> <li>- Ödüllendirme sisteminin etkinleştirilmesi.</li> <li>- Güçlendirmeyi destekleyen yapının geliştirilmesi.</li> <li>- Güçlendirilmiş çalışanların iş gücü devrinin azaltılması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Katılım ve karar verebilme yetkisini kullanır.</li> <li>- Yöneticiye güvenir ve saygı duyar, kendine de güvenir.</li> <li>-Karar alma ve sorumluluk üstlenmede isteklidir.</li> <li>- Eksiklerini ve hatalarını düzeltici tutum sergiler.</li> <li>- Kişisel yeterliliğini yeteneklerini hedefe yöneltir.</li> <li>- Kendini geliştirme isteği ve kişisel yeterlilik sergiler.</li> <li>- Kaynakların etkin ve tasarruflu kullanımını sağlar.</li> <li>- İnisiyatifini organizasyonun hedeflerine uygun kullanır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emir komuta anlayışı yerine 'koçluk' anlayışına sahiptir.</li> <li>- Çalışana güven duyar ve bunu hissettirir.</li> <li>- Katılımcı bir yönetim tarzına sahiptir.</li> <li>- Pozitif ve doğru bir geri besleme sağlar.</li> <li>- Misyon ve vizyonu tarif eder ve paylaşır.</li> <li>- Çalışanları eğitir.</li> <li>-Her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürür.</li> <li>- Astların kaynakları kontrol etmelerine yardımcı olur.</li> <li>- Çalışanların gönüllü olarak işletmeye bağlılıklarını sağlar.</li> <li>- Ödüllendirme sistemi ile geri besleme sağlar.</li> </ul>

**Kaynak:** (Özaksu, 2006: 39)



### 1.1.6. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirme kavramı çoğunlukla iki farklı bakış açısı üzerinden incelenmektedir. İlk bakış açısı; güç dağıtımı, güçlendirme ve karar verme süreci ile ilgili olarak kurumların gerçekleştirdiği çalışmalar ile ilgilenmektedir (Chang ve Liu, 2008). Kanter (1977)'e göre kurumsal yapının personelin örgütsel tutumları üzerindeki etkisi, personelin karakteristik eğilimlerinin üzerindeki çok daha fazladır. Kanter'in savunduğu kurumsal yapı, güçlendirme çalışmalarının gelişmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu yapının kapsamı içerisinde; bilgiye ulaşma, gelişme ve öğrenme fırsatı, destek alma ve iş bazlı kaynaklar bulunmaktadır. Bu şartlar altında çalışan kişiler örgütsel hedeflere ulaşmak söz konusu olduğunda daha verimli ve üretken olmaktadır (Lashinger ve Wong, 1999). Personel güçlendirme ile alakalı ikinci bakış açısına göre ise güçlendirme psikolojik bazda değerlendirilmektedir. Bu bakış açısında personel güçlendirme, kişilerin örgüt içerisindeki konumlarına ve işlerine dair tutum ya da algıları olarak değerlendirilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988). Velthouse ve Thomas (1990), personel güçlendirmeyi dört boyutu olan içsel bir çalışma arzusu şeklinde tanımlamıştır. Bu boyutlar; personelin işine anlam atfetmesi, tercih imkanına sahip olduğunu düşünmesi, kendisini yeterli bulması ve kendisini işinde etkili olarak değerlendirmesidir.

Anlam atfetmek; çalışanın sorumlu olduğu işin gereklilikleri ile şahsi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile anlam; kişinin işe adanmışlığıdır (Lee ve Koh, 2001). Bu uyumun seviyesinin düşük olması, örgüt için önemli olaylar ile ilgili olarak personelin alakasız ve bağlantısız hissetmesine, bu olaylara karşı herhangi bir duyarlılık hissetmemesine sebebiyet vermektedir. Öte yandan yüksek uyum seviyesi yakalandığında, çalışanın işe ve olaylara katılımı, örgütsel sadakati ve işini yaparken harcadığı enerji ve gayreti artacaktır (Velthouse ve Thomas, 1990). Kişinin kendi değerleri, inanışları ve tutumları ile sorumlu olduğu işin gerekliliklerinin ne derece örtüştüğü; çalışanın işe atfettiği anlamın seviyesini göstermek açısından önemli bir ölçüttür (Spreitzer, 1995). Yetkinlik, personelin sorumlu olduğu işi en iyi şekilde tamamlayacağı ile ilgili kendi yeteneklerine ve kapasitesine duyduğu güveni ifade eder (Spreitzer, 1995). Kendilerini yeterli gören personeller, bireysel becerilerine hitap eden çalışmalarda bulunarak kendilerini geliştirme imkânı elde edebilmektedirler. Kendilerini yeterli görmeyen/yetkin olmayan kişiler ise kişisel beceri gerektiren konulardan uzak durmaya meyilli olmakta, çekinceleri nedeniyle becerilerini

geliştirememektedirler (Velthouse ve Thomas, 1990). Özerklik olarak da ifade edilebilecek tercih imkanına sahip olmak; kişinin çalışmalarını düzeltme, sürdürme, başlatma ve bitirme ile alakalı hususlarda ne derece takdir hakkına sahip olduğuna ilişkin şahsi algısını ifade eder (Connel ve Ryan, 1989). Başka bir deyişle özerklik, kişilerin çalışma esnasında harcayacağı çabanın, izleyeceği yolun ve uygulayacağı yöntemin tercihinde yöneticilerden bağımsız bir şekilde karar verebilme imkanına sahip olmasını ifade etmektedir. Personel güçlendirme çalışmaları sonrasında personel daha bağımsız olduğunu hissedecek, inisiyatif alabilecek ve aldığı kararların sorumluluk ve kontrolünü üstlenebilecektir. Bunun yanı sıra personel müşterilerin isteklerine daha esnek ve daha hızlı bir şekilde dönüş yapabilecektir. Bu sayede ise müşteri memnuniyeti artacak ve personelin örgütsel bağlılık hisleri kuvvetlenecek; neticede personelin verimlilik seviyesi de yükselecektir (Arslan, 2012). Etkililik; örgütsel amaçlara ulaşmakta çalışanın kişisel davranışlarının ne derece fark yarattığı ile ilgilidir (Velthouse ve Thomas, 1990). Etkililik, kişinin işini yerine getirirken stratejik, idari ve örgütsel sonuçlara etki edebilme seviyesini (Spreitzer, 1995) ve kişinin sonuçlar üzerinde etki sahibi olduğuna dair inancını ifade etmektedir (Sigler ve Pearson, 2000). Özerklik ve etki arasındaki farklılık ise şu şekilde özetlenebilir; etkililik kişinin örgütsel neticeler ile alakalı kontrol hissini belirtirken, özerklik kişinin kendi sorumlu olduğu işi üzerindeki kontrol hissini belirtmektedir. Diğer bir ifade ile etki örgütsel katılımı, özerklik ise işe katılımı zaruri hale getirmektedir (Spreitzer vd., 1997).

Personel güçlendirme çalışmaları ile ilgili açıklanan bu dört boyut birbirleri ile neden sonuç ilişkisi içerisinde değildir. Bu boyutlar, personel güçlendirme çalışmalarının çeşitli yönlerini ifade etmektedir (Spreitzer vd., 1997). Bu boyutlardan bir tanesinde eksiklik olması tamamen yok etmese de algılanan güçlülük hissini azaltmaktadır. Bu nedenle personel güçlendirme faaliyetlerini anlamak için her bir boyut ayrı ayrı önem taşımaktadır (Hu ve Leung, 2003).

#### **1.1.6.1. Anlam**

Anlamlılık boyutu personelin sorumlu olduğu görevler ile şahsi değerlendirmeleri ve yargıları arasındaki uyum ile ilgilidir (Spreitzer, 1995: 1443). Bu bağlamda çalışanın yaptığı işi anlamlı bulmaması; işyerindeki olumsuz tutum ve davranışlarını artıracak, öte yandan çalışanın işine atfettiği anlam yüksek olduğunda ise bu durum çalışanın işe

katılımını, sadakatini, motivasyonunu ve doyum seviyesini artıracaktır (Velthouse ve Thomas, 1990: 672 - 673).

#### **1.1.6.2. Kişisel Yetkinlik**

Personel güçlendirme çalışmaları yönetici olmayan personelin de örgüt içerisinde daha fazla yetki sahibi olmasını sağlayan bir süreçtir. Personelin sorumlu olduğu işi yerine getirebilecek beceriye sahip olması anlamına gelen beceri boyutu, kişinin uzmanlık seviyesi ve özgüveni ile önemli ölçüde bağlantılıdır. Bu bağlamda nitelikli insan faktörü, diğer bir deyişle bilgi işçisi olabilen çalışan kendisini yaptığı iş ile ilgili daha yetkin olarak görürken; öte yandan personel güçlendirme çalışmaları aracılığıyla becerilerini geliştirememiş olan personellerin ise iş motivasyonları düşecek ve kendilerini yetkin olarak görmediklerinden genel olarak verimlilik seviyeleri de azalacaktır (Ceylan vd., 2005: 37).

#### **1.1.6.3. Özerklik**

Personel güçlendirme çalışmalarının özerklik boyutu; personelin yaptığı işte belirli bir bağımsızlığa sahip olması, daha çok sorumluluk alabilmesi ve sahip olduğu özgürlüğe dayanarak kararlar alabilmesini belirtmektedir (Spreitzer, 1995: 1443; Atalay, 2010: 8) Nitekim bir personelin iş ile ilgili kendi kararlarını alabilmesi; işin bazı aşamalarında hareket etme şeklini seçebilmesi çalışanın daime üretimin merkezindeymiş gibi hissetmesini sağlayacaktır (Spreitzer vd., 1997: 3). Personelin yönetime ilişkin özerkliğinin sağlanması sayesinde, kendilerini idari kararlarda söz sahibi olan önemli bir kişi olarak gören personel kendisini daha sorumlu hissedecek, daha motive ve verimli çalışacaktır (Bolat, 2008: 80). Personel güçlendirme çalışmaları neticesinde sorumluluk, görev ve yetkileri artmış olan nitelikli çalışanlara neden bu kadar çok gereksinim duyulduğunun nedeni olarak, verimlilik seviyelerindeki bu artış ve diğer kazanımlar gösterilebilir (Çöl, 2006: 67).

#### **1.1.6.4. Etki**

Etkililik boyutu çalışanların örgütteki işler ile alakalı olarak, pratik, idari ve stratejik neticelere olan etkilerinin seviyesini belirtmektedir (Spreitzer, 1996: 484). Bu

bağlamda personel güçlendirme çalışmalarının personel ile alakalı örgütsel neticeleri, bu çalışmaların etki boyutunu teşkil etmektedir (Atalay, 2010: 8). Diğer bir perspektiften bakıldığında ise, personel güçlendirme çalışmalarının etki boyutu personelin iş ortamındaki idari kontrolün ne şekilde paylaştırıldığına ilişkin algısı ile ilgilidir (Bolat, 2008: 70). Özetlemek gerekirse personel güçlendirme faaliyetleri neticesinde personeller ifa ettikleri işlerin örgüt içerisinde ciddi neticeleri etkilediğini deneyimlemesi gereklidir (Doğan ve Demiral, 2009: 2). Etki boyutu bir personelin sorumlu olduğu alandaki hususlara ilişkin yaptığı katkılar sebebiyle örgütün elde ettiği kazanımları belirtmektedir (Velthouse ve Thomas, 1990: 672). Netice olarak etki boyutu esasında kişinin tutum ve algılarındaki değişiklikler uyarınca analiz edilmeli ve buna uygun olarak personel güçlendirme faaliyetleri düzenlenmelidir.

### 1.1.7. Personel Güçlendirmenin Aktörleri

Personellerin bireysel açıdan geliştirilmesine ilişkin uygulamalar ve çalışmaların tümü şeklinde tanımlanabilecek olan personel güçlendirme; çeşitli aktörler aracılığıyla yerine getirilen bir süreçtir. Personellerin geliştirilmesi aşamasında bu sürecin üç esas aktörü bulunmaktadır; bunlar örgüt, yönetici ve çalışan olarak sıralanabilir.

- **Çalışan:** Personel güçlendirme çalışmalarının ana aktörü çalışandır. Personelin bireysel nitelikleri, değişiklik ile ilgili düşünceleri, güçlendirmeye ilişkin arzusu, süreci kontrol edebileceğine dair güveni, katılıma, paylaşım ve işbirliğine olan ilgisi ile birlikte personelin bütün bunlar için gereken yeterlilik ve beceriye haiz olması da süreç için önem taşımaktadır (Ceylan, Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma, 2002). Hepsinden öte personelin kendisini tanıması ve kapasitesinin bilincinde olması gerekmektedir. Özgüvene sahip olan personelin güçlendirme çalışmaları da daha rahat ilerleyecektir. Bunun yanı sıra personelin değişiklikler ile ilgili açık görüşlü olması, kendini yenileme arzusu ve harekete geçme eğilimi taşıması da personel güçlendirmenin başarısını doğrudan etkileyecek olan unsurlardandır (Yüksel & Erkutlu, 2003).

- **Yönetici:** Personel güçlendirme çalışmalarında personelin gelişim ve değişim ile ilgili açık görüşlü olmalarının yanında kurumun benimsediği yönetim şekli ve zihniyeti de kritik rol oynamaktadır (Koçel, 2001). Süreç ve olaylara katılımcı, açık iletişimin

benimsendiği ve bilgi paylaşımı sağlayan bir yöneticinin yahut yönetim zihniyetinin mevcut olması personel güçlendirme çalışmalarının da hızlı ilerlemesini sağlayacaktır. Personel güçlendirme çalışmalarında idarecilerin olası hatalar karşısında, personelin karar verme süreçlerini destekleyici ve motive eden tutumları sürece katkı sağlayan niteliklerdendir. Personelin yetenek, beceri ve bilgilerini örgütün başarısına yardımcı olacak biçimde kullanmaları hedefiyle yönlendirme becerisine sahip, personelin karar vermelerini ve bu kararları icra etmelerini destekleyen idareciler personel güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşmasına büyük katkı sunacaklardır (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

- **Örgüt:** Geleneksel yönetim anlayışı uyarınca örgüt; bir işi başarıyla yerine getirmek amacıyla kurulan toplumsal araçlar olarak tanımlanmaktadır. Durumsal yönetim anlayışına göre ise örgüt, değişiklik sürecinde adaptasyon sağlayıcı organizmalar olarak tanımlanabilir (Stoner vd., 1995). Personel güçlendirme faaliyetleri, geleneksel yönetim kuramının hiyerarşik örgüt modelleri içerisindeki katı ve tek yanlı iletişimine karşı bir tepki olarak tezahür etmiştir (Müdü, 2009). Personel güçlendirme uygulamalarının etkinlik kazanabilmesi için örgütlerin sahip olmaları gereken bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Ataman, 2002):

- Kurumun net ve açık bir vizyon ve misyonu bulunmalıdır.
- Personel güçlendirme çalışmaları neticesinde edinilecek kazanımlar belirtilmelidir.
- Kurum içerisinde yüz yüze iletişim teşvik edilmelidir.
- Kurum, geri dönütleri teşvik edici bir yapı içerisinde olmalıdır.
- Verimlilik değerlendirmeleri, ödüllendirme ve ücretlendirmeler, personel güçlendirme çalışmalarını destekleyecek mahiyette olmalıdır.
- Bilgi paylaşımı desteklenmeli ve çalışanlara istikrarlı bir şekilde eğitim olanakları sunulmalıdır.
- Katılımcılığı teşvik eden iş tanımları yapılmalıdır.

### **1.1.8. Personel Güçlendirmenin Olumlu ve Olumsuz Yanları**

Çalışmanın bu bölümünde personel güçlendirmenin olumlu ve olumsuz yanları açıklanmaktadır.

#### **1.1.8.1. Personel Güçlendirmenin Olumlu Yanları**

Çalışanlara sağladığı katkı itibariyle personel güçlendirme şu hususlar üzerinde etkili olmaktadır (Akçakaya, 2010: 158-160):

- Yapılan işlerde çalışanların olumlu hislere sahip olmaları sağlanmaktadır.
- Müşterilere yönelik tutum ve davranışlar üzerinde iyileştirici bir etki yaratılmaktadır.
- Yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin daha rahat paylaşılması ve bu fikirlerden kurumun daha iyi faydalanması sağlanmaktadır.

Motivasyon artırıcı unsurların başında gelen personel güçlendirmeyle çalışanlar yüksek düzeyde iş tatmini sağlar ve yoğun iş temposunda ortaya çıkan kaygı ve stresin azalması yolunda önemli bir adım atılmış olur. Çalışanlar arası iletişimin artması örgütsel amaçların çalışanlara sirayet etmesini sağlar ve böylece ortak amaçlar etrafında bütünlük sağlanır. Çalışanların kendi başına karar almaları ve uygulamaları ile elde edilen yüksek özgüven kurumun stratejik biçimde yapılandırılmasını kolaylaştırarak geleceğe yönelik yatırım ve kalkınma politikalarının istikrarlı biçimde sürdürülmesine ön ayak olur (Bowen ve Lawler, 1992: 33).

Personel güçlendirmeyle beraber gelişen koordinasyon kurumda alınan kararların uygulanmasında önemli kolaylıklar sağlar. Güçlendirmenin avantajları yöneticiler tarafından algılandığında verdikleri destek finansal zorlukların aşılması ve çalışanların kurum içi kariyerlerinin planlanmasına yönelik olmazsa olmaz bir nitelik taşır. Personel güçlendirme yöneticiler nezdinde şu avantajları beraberinde getirir (Ataman, 2001: 345):

- Ayrıntılı ve gündelik sorunlarla uğraşmanın yöneticiler açısından olumsuz etkileri ortadan kalkar ve kurumsal stratejilerin belirlenmesi kolaylaşır.

- Yöneticiler çalışanların gösterdiği olumlu performansa ortak olarak kariyer planlamasında daha özgür hale gelirler.

Güçlendirme aşamalarının akılcı bir biçimde uygulanması yapılan işleri gelenekselleşmiş uygulamalardan arındırarak özgün yöntemlerin ve planlama disiplinine bağlı bir anlayışın gelişmesini sağlar. Çalışanlar artan bilgi ve deneyimleriyle yaptıkları işlerde daha başarılı olurlar. Böylece yöneticilerin kendi gelişimlerine de odaklanması olanakla hale gelecektir. Lawler vd. (2001), örgütün farklı departmanlarında gücün, bilginin ve ödülün paylaşımını içeren ve farklı anlayışlar dâhilinde bir kurumsal kalkınmayı uyumlu etkileşim yaratmak suretiyle gerçekleştiren dinamik bir yapının ancak personel güçlendirmeyle mümkün olduğunu vurgulamaktadırlar. Personel güçlendirme organizasyonlar açısından şu avantajları beraberinde getirmektedir (Pektaş, 2004: 18):

- Çalışanlar tarafından yaratılan katma değer artması,
- Üretim ve pazarlama maliyetlerinin azalması,
- Yenilik ve yaratıcılık yönetiminde etkinliğin artması,
- Teknolojik değişimlere ayak uydurma maliyetinin azalması,
- Yaptırıma dayalı hukuksal yükümlülüklerden korunma olanağının artması,
- Maliyetlerin azalmasıyla yeni yatırım alternatiflerinin göz önünde bulundurulması,
- Devamsızlık ve geç kalma davranışlarının azalması,
- Kararların daha hızlı ve etkili biçimde uygulanması,
- İş tatmini ve motivasyonun artması.

#### **1.1.8.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yanları**

Personel güçlendirmenin örgütsel performans açısından beraberinde getirdiği varsayılan bazı olumsuzluklar şu şekildedir (Gürbüz, 2012: 69-72):

- Çalışanların işe yönelik tutumlarında belirgin bir değişimin olmaması güçlendirmenin yöneticilerle ilişkilere dayalı bir süreç olduğunu göstermekle birlikte uzun soluklu yeniden yapılanmaların bazı sorunları beraberinde getirmesi olanaklıdır. Bu sorunların temelinde ise çalışanların değişime kapalı olmaları, yenilikleri benimseyememeleri yatmaktadır. Yöneticilere duyulan güvensizlik ve dikey iletişimin

kurumsal bazda kopuk olması çalışanların değişimi bir tehdit olarak algılamalarına yol açmaktadır. Öte yandan uzun zaman baskı ve düşük sorumlulukla çalıştırılan personelin güçlendirilme çabası gerek bireysel kanaatler gerekse sabit fikirlilik nedeniyle sekteye uğramaktadır.

- Yönetim kademesi güçlendirmeye yönelik hamlelerinde tutarlılıktan uzaklaşır ve güçlendirmeyi çalışanlara daha fazla iş yükü getirmek için bir bahane olarak kullanırsa bu durumda çalışanların yönetime olan güvenini sarsacak ve daha fazla sorumluluk almak istemeyen çalışanlar mevcut işlerini de aksatmaya başlayacaklardır.

- Örgütte liderin takipçisi konumunda bulunan çalışanlar için güçlendirme uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Ancak güçlendirilmiş çalışanlar güçlü bir liderin etrafında verimli bir çalışma ortaya koyamamaktadırlar. Bu yüzden kısa dönemli hedeflerin gerçekleştirilmesinde rutin işleri yapan personelin motivasyonu ve verimliliğini artıracak önlemlerin alınması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ön plana çıkmaktadır.

- Personel güçlendirmenin tüm örgütsel süreçler gibi ciddi bir maliyet yükü bulunmaktadır. Maliyetin finansmanında faiz oranları ve öz sermaye maliyeti dikkate alınmalı ve kayıp kazanç dengesi iyi gözetilmelidir.

- Yöneticilerin alt kademe çalışanlarıyla paylaştıkları yetki verilen kararlara ilişkin ayyuka çıkmış hataların düzeltilmesini zorlaştırmakta ve kimi zaman çalışanlara nazaran daha iyi eğitim alan yöneticiler yanlış kararların düzeltilmesine yönelik ciddi bir çaba ve zaman harcayabilmektedirler.

- Personel güçlendirme orta düzey yöneticilere yönelik bir yok etme girişimi olarak algılanmaktadır. Bilgi ve deneyimleriyle kimi zaman uzun yıllar çabaladıkları pozisyona ulaşan orta düzey yöneticiler güçlendirilmiş alt kademe çalışanlarla çıkar çatışmaları yaşamakta ve güçlendirilmiş çalışanlara yönelik üst kademe yöneticilerinin verdikleri destek orta düzey yöneticilerin etkinliklerini kaybetmelerine neden olmaktadır.

- Organizasyonda sorumluluğun astlara devredilmesi astlar arasında liderlik çatışmalarını ortaya çıkarabilmekte ve bu durum verimli çalışma süreçlerine gölge düşürebilmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar artan özgüvenleri neticesinde daha fazla ücret ve prim talep edebilmekte ve karşılanamayacak miktarların söz konusu olması neticesinde personel kaybı yaşanabilmektedir. Bu durum hâlihazırda etkinliğini yitiren orta düzey yöneticiler için yeni bir iş yükü ortaya çıkarmakta ve orta düzey yöneticiler arasında da yeni kurumsal yapılara yönelik bir arayış başlamaktadır.



- Yatay ve dikey iletişim olanakları gelişmemiş kurumlarda personel güçlendirmeyle birlikte etkin çalışma politikaları izlenememekte bunu yerine çalışanlar arası rekabetin artmasıyla gruplaşma ve çatışmalar ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin güçlendirilmiş çalışanları kontrol etmesi zorlaşabilmekte ve çalışma prensiplerinin yitirilmesi sonucu yeni kurumsal stratejilerin belirlenmesine yönelik yöneticiler tarafından harcanan enerji ve zaman güçlendirilmiş personellerin telafi edemeyecekleri düzeylere ulaşabilmektedir.

- Çalışanların güçlendirilmesiyle artan sorumluluklar bir süre sonra kaçınma ve uzaklaşma gibi davranışların ortaya çıkmasını sebep olurken başarısızlık durumunda mesuliyet kabul etmeyen çalışanlar yöneticilerin sorumluluklarında artışa neden olmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanların cezalandırılması güçlendirmeye yönelik çabaların bir tehdit unsuru olarak algılanmasına neden olurken çalışanlara devredilen yetkilerin kötüye kullanımı ve yetkilerinin dışında kalan büyük çaplı kararlara müdahil olarak kargaşa yaratmaları örgütsel ilerlemenin önünde büyük bir engel teşkil etmektedir.

Netice itibariyle organizasyonlar yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla maliyet yükü oldukça ağır ve uzun soluklu tecrübeler gerektiren güçlendirme sürecinde bir dizi olumsuzluklarla karşılaşabilirler. Öte yandan bu olumsuzlukların bertaraf edilmesi kurumsal yapının güçlenmesi anlamına gelmektedir. Ancak önem arz eden bir sorun vardır ki bu da kapsamlı biçimde güçlendirilmiş çalışanların örgüt içerisinde katılımcı bir anlayışla organize edilmesi hiç denenmemiş bir yönetim stratejisidir ve bu konu teknik yönden geliştirilmeye açık bir görünüm sergilemektedir (Doğan, 2003: 172).

### **1.1.9. Personel Güçlendirme Yaklaşımları**

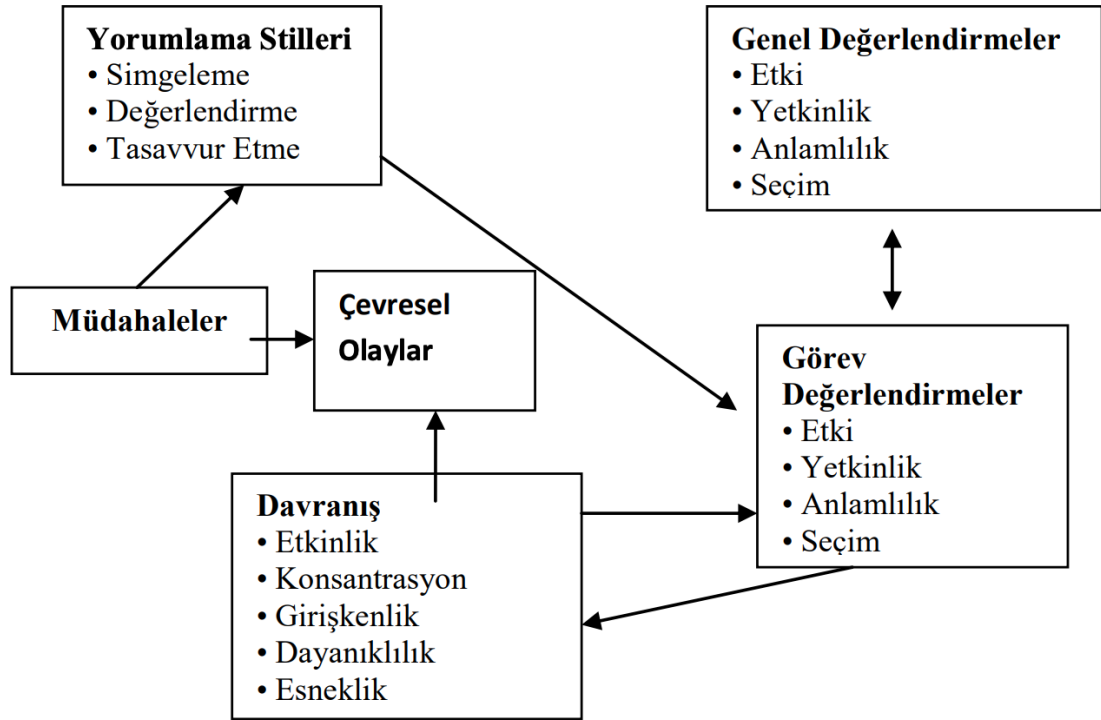
Davranışsal güçlendirme; personel güçlendirmeyi değerlendirirken yapısal ve toplumsal unsurları dikkate alan yaklaşım, psikolojik güçlendirme; personel güçlendirmeyi bilişsel olarak değerlendiren yaklaşım, sosyal güçlendirme; bireylerin toplu olarak güçlenmesini savunan yaklaşım ve yapısal güçlendirme; idarecilerin sahip oldukları gücü çalışanlar ile paylaşmalarını savunan yaklaşım olmak üzere personel güçlendirme ile ilgili birbirlerini tamamlayan dört farklı yaklaşım bulunmaktadır.

*Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımı:* Hizmet sektöründe görev alan kişiler, hizmet kalitesinin sağlanmasında hayati rol oynamaktadır. Örgütler rekabet avantajını

yitirmemek ve halihazırdaki konumlarını koruyabilmek için personellerinin katkılarına muhtaçtırlar. Bu noktada personellerin motivasyonlarını artırmak için gerçekleştirilen faaliyetler personel güçlendirme kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Akgündüz vd., 2014: 2). Psikolojik güçlendirme; çalışanların iş yapma kapasitelerini yükseltme, çalışanların özgürlüklerini ve kendilerini daha özgüvenli hissetmelerini sağlamak olarak kısaca özetlenebilir (Velthouse ve Thomas, 1990; Çalışkan, 2011: 79) Albert Bandura'ya göre personel, hür iradesi ile içinde bulunduğu şartlara ve ortama rağmen karşılaştığı problemlerle mücadele edebilme ve bunları kontrol altında tutabilme gereksinimi içerisinde. Kişi yeterliliğini kendi içinde bulmalı ve geliştirmelidir. Bu değişim ve gelişim aşamasında çalışana şu şekilde yaklaşılmalıdır (Bandura, 1997):

- İdol olarak görebileceği diğer personeli izlemesine imkan sunmak,
- Çalışana cesaret verici tutumlar sergilemek,
- Başarılı bir işte aktif olarak çalışmasını sağlamak,
- Stresli anlarda çalışana olumlu duygular yansıtmak.

Psikolojik güçlendirme çalışmalarını benimseyen kurumlar ile ilgili araştırmalarda; personellerin örgütsel sadakati ve iş doyumunun artmış olduğu (Aryee ve Chen, 2006; Liden vd., 2000) personel değiştirme sıklığının azalmış olduğu (Koberg vd., 1999), örgütsel bağlılık duygularının geliştiği (Ertenü, 2008) ve çalışanların iş streslerinin azaldığı (Spreitzer vd., 1997) gözlemlenmiştir (Çalışkan, 2011: 78). Spreitzer (1997: 512)'e göre psikolojik güçlendirme ile ilgili olarak davranışsal boyutta gerçekleştirilen araştırmalar yoğunluktadır, ancak bu kavram psikolojik açıdan da incelenmelidir (Demirkaya, 2014: 28). Spreitzer, psikolojik güçlendirme kavramını; anlam, özerklik, etki ve yeterlilik boyutları çerçevesinde incelemiştir. Yazara göre psikolojik güçlendirme, gerçek içsel motivasyon şeklinde tanımlanabilir. Demirkaya (2014) ise bir araştırmasında psikolojik güçlendirmeyi kişilerin kendi kararları ile alakalı yetkiye sahip olmaları olarak tanımlamıştır.



Şekil 1. Bilişsel Güçlendirme Modeli

**Kaynak:** Öztuna, A. T., (2010), “Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri ile İlişkisi ve Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Psikolojik güçlendirme, personelin sorumlu olduğu işler ile alakalı kontrol hissini deneyimlemesini sağlayan bir psikolojik durumlar silsilesidir. Bu anlayış görevlerin nasıl yerine getirildiğinden çok personelleri psikolojik olarak ele almaktadır. Psikolojik güçlendirme personelin görevleri ile alakalı sahip oldukları değer ve inançların kuvvetlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Spreitzer psikolojik güçlendirmenin girdilerini; bilgiye erişim, verimlilik odaklı ödül sistemi, benlik sayısı ve kontrol odağı olarak sıralamıştır. Bunun nedeni kontrol odağı ile benlik saygısının dış çevre şekillenmesine katkı sağlaması ve kişinin kendisi ile ilgili düşüncelerinin ortaya çıkmasında dış kaynakların etkili olmasıdır. Psikolojik güçlendirme; kişinin verimlilik seviyesini yükseltmekte, öz yeterlilik hissini güçlendirmekte, karar verme sürecini geliştirmekte, özetle kişiyi psikolojik açıdan daha nitelikli hale getirmektedir (Spreitzer, 1995).

Psikolojik güçlendirmenin bilişsel boyutu; personellerin motivasyonlarının artıran bir unsur olan takdir hakkına sahip olmaları anlamına gelmektedir. Velthouse ve Thomas

psikolojik güçlendirmeyi bilişsel boyutta değerlendirmiş ve sürecin kişilerin kendileri ile alakalı olduğu ve yöneticilerin güçlendirme faaliyetlerinin yalnız başına yeterli olmayacağını, güçlendirmenin muhatabı olan kişinin de bu süreci anlaması ve uygulamasının büyük rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Velthouse ve Thomas'ın bilişsel boyut incelemeleri şu üç madde ile öğretiyeye katkı sağlamıştır (Velthouse ve Thomas, 1990: 666 - 681):

- Personel güçlendirme gerçek anlamda iş motivasyonuna ulaşılan bir motivasyon çeşididir.

- Performans değerlendirmeleri açık ve net şekilde izah edilerek bu motivasyon çeşidine ulaşılmalıdır.

- Personel güçlendirmede başarı elde eden personeller arasında devam niteliğinde ve açıklayıcı süreçler sürdürülerek bu çalışanların kazanımları korunmalıdır.

*Davranışsal Güçlendirme Yaklaşımı:* Davranışsal güçlendirme anlayışı uyarınca işyerinde iki unsur önem arz etmektedir. Bu unsurlar güç yapısı ve fırsat yapısıdır. Fırsat yapısı; personelin kurum içerisinde sivrilebilme ve gelişebilmesine imkan sunulması; güç yapısı ise personelin sahip olduğu ancak kullanmadığı kaynakları yüzeye çıkarması için gerekenlerin sağlanmasıdır. Personelin sorumlu olduğu işleri en verimli ve yetkin şekilde yerine getirebilmesi için bu iki unsurun da mümkün olan en üst seviyede kullanılması için gereken ortam ve şartlar temin edilmelidir. Psinos ve arkadaşları (2000: 212)'na göre davranışsal güçlendirme yaklaşımının temeli; idarecinin yapması gerekenler ve personel güçlendirmeyi kısıtlayan unsurları ne şekilde ortadan kaldıracığıdır. Davranışsal güçlendirme yaklaşımında yöneticilerin yapması gerekenler ise şu şekilde sıralanabilir (Somuncuoğlu, 2013: 22):

- Kurum içerisinde herkesin paylaşabileceği bir vizyon belirlemek,

- Kurum içerisinde personel güçlendirme ile alakalı toplu bir kültür oluşturmak,

- Kurum içerisinde bağlılık ve sadakat ortamı yaratarak yabancılaşmanın önüne geçmek,

- Personelleri istikrarlı bir şekilde geliştirmek ve eğitmek,
- Kurum içerisindeki yetki devri ve katılımı artırmak,
- Kurumun stratejileri, hedefleri, kurumsal ve kişisel performans ile alakalı bilgilerin azami ölçüde paylaşılmasını sağlamak,
- Kurumsal hedef ve amaçları net bir şekilde belirlemek ve personellerle paylaşmak,
- Kurum içi iletişimin çift yönlü olmasını sağlamak,
- Genel sınırları tespit ettikten sonra kurum içerisinde bağımsız hareketleri desteklemek,
- Personelin iş doyumunu baz alan etkin bir ödüllendirme sistemini benimsemek.

*Yapısal Güçlendirme Yaklaşımı:* Yapısal güçlendirme yaklaşımı; iş ortamındaki çalışma şartları ve bu şartlar ile ilgili personellerin tepkileri olarak tanımlanabilir (Laschinger vd., 2010). Personellerin tepkileri ise esasında psikolojik güçlendirmenin ilgi alanına girmektedir. Başka bir ifade ile yapısal güçlendirme; personele fırsatlara, desteğe, kaynaklara ve bilgiye erişme imkanı sağlama becerisi olarak tanımlanabilir. 1980'lerde (Peters, 1978; Bennis ve Nanus, 1985; Morgan, 1988) ortaya atılan bir kavram olan yapısal güçlendirme; teorikten ziyade pratikle ilgilenmekte, idarecilerin personele uyguladığı güçlendirme yöntemleri olarak tanımlanmaktadır. Yapısal güçlendirme; personel ile bilgi paylaşımı (Randolph, 1995), personel ile güç paylaşımı, personele özerklik tanınması (Harari, 1993) ve tüm bunlar sayesinde personelin motivasyonunun artırılmasıdır. Bu yaklaşımı benimseyen önde gelen isimlerden olan Kanter (1977), personelin tutumlarını belirleyen asıl ögenin örgütsel yapı olduğunu ileri sürmüştür. Bir personel sorumluluklarını ifa ederken güçlendirilmiş tutumlar içerisinde ise bunun nedeni, bağlı bulunduğu örgütün yapısal özelliklerinin kendisine sunduğu fırsat, kaynak, destek ve bilgilerdir.

Kanter, Wilk, Shamion, Finegan ve Laschinger'in çalışmaları baz alınarak dört ana faktör belirlenmiştir. Bu faktörler (Öztürk, 2010: 15);

- Fırsat; yeteneklerin verimli şekilde kullanılmasını sağlayan, örgüte bağlı kişilerin değişimi ve gelişimini teşvik eden durumlardır. Örgüt üyeleri için görev ve eğitimler ile alakalı fırsatlar sağlanmalı ve bu fırsatlardan istifade edebilmeleri için uygun bir ortam yaratılmalıdır.

- Bilgi; personelin sorumluluklarını tam olarak yerine getirmesinde ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında en büyük rol oynayan unsurlardan bir tanesidir. Bilgi olmaksızın sorumlulukların ifa edilebilmesi imkân dahilinde değildir. Bu nedenle örgütler bilgiye sahip olmakla yetinmemeli, bilgiyi çalışanları ile de paylaşmalıdır.

- Destek; personelin işini yapmasına ve örgütsel bağlılığının artmasına katkı sağlayan en büyük motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir. Teşvik edilen kişi, örgüte ve işine daha bağlı hissedecek ve görevlerini eksiksiz yerine getirmeye çalışacaktır. Bu nedenle yöneticilerin personeli teşvik edici uygulamalarına müsait bir ortam hazırlanmalıdır.

- Kaynaklar; örgüte bağlı her kişinin sorumluluklarını yerine getirmesi için erişmesi gereken bilgi ve diğer unsurlardır. Personelin gereksinim halinde nereye ve kime başvuracağını ve hangi kaynaklara ulaşabileceğini bilmesi gereklidir.

*Sosyal Güçlendirme Yaklaşımı:* Personel güçlendirme; örgütün başarısı ve hedeflerinin gerçekleşmesi ile ilgili bir çalışma olduğundan yalnızca kişinin değil, diğer örgüt üyeleri ve idarecilerin de güçlenmesi gereklidir. Toplulukların başarı elde edebilmesi için, kişilerin birbirlerine karşı pozitif etkilerde bulunmaları gerekmektedir. Gerçekten de topluluk içerisindeki bir kişi diğer bir kişi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Güçlendirilmiş bir kişinin diğeri üzerinde etki sahibi olması örgütün başarıya ulaşma ihtimalini artıracakken, güçlendirilmemiş ve düşük öz yetkinliğe sahip bir kişinin diğeri etkilemesi ise kendisi ile birlikte o kişinin de motivasyonunun azalmasını sağlayacaktır. Sosyoloji alanındaki araştırmalar neticesinde sosyal güçlendirme kavramı ortaya atılmıştır. Riger (1993), personel güçlendirme kavramından söz ederken, güçlendirme kavramının toplumsal bir dönüşümü yansıttığını ve başarıya ulaşmak adına her kişinin kendi potansiyelini keşfetmesi ve açığa çıkarması gerektiğini savunmuştur (Ton, 2008: 11).

### 1.1.10. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler

Personel güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için, karar alıcı ve idarecilerin donanımlı kişiler olmaları ve kendi eğitim ve gelişimlerine önem vermeleri gereklidir. Diğer bir ifadeyle personel güçlendirmenin yalnızca çalışanlara yönelik bir kavram olduğu düşünülmemelidir. Bununla birlikte personel güçlendirme çalışmalarının özünde küçük düzenleme ve değişikliklerden ibaret olduğu ve örgütün tümüne yönelik bir zihniyet değişikliği içermediği de öne sürülmüştür. Öte yandan, personel güçlendirme çalışmaları neticesinde uygulama esnasında bazı problemler ortaya çıkabilmekte, güçlendirilmiş bir personelin güçlü bir lidere karşı aksi yönde davranışlarda bulunabileceği öne sürülmekte ya da güçlendirme çalışmalarının zaman içerisinde çalışanları robotik bir hale getirebileceği de iddia edilmektedir. Gerçekten de personelin kendisine verilen sorumluluk ve yetkiler sonucunda baş başa kaldığı ağır yük neticesinde ezilme ihtimali bulunmaktadır. Personel güçlendirme çalışmaları sonucunda, bilim ve teknolojide yaşanan gelişmelerin de etkisi ile orta sınıfın yol olabileceği de iddia edilenler arasındadır (Karakaş, 2014).

## 1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Çalışmanın diğer değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramı bu bölümde ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığın kavramsal ve kuramsal çerçevesine yer verilmektedir.

### 1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenlerin örgütte kalmaya devam etmek istemeleri ve örgütün başarısı, çıkarı ve etkinliği ile kimliklenme isteği biçiminde ifade edilebilir (Bayram, 2005: 126). Bir bireyin örgüte olan bağlılık derecesi, örgütle özdeşleşmesi (kendi hedefleri ve değerleri ile kurum hedef ve değerlerinin örtüşmesi), katılımı (bireyin iş rolü tutumlarını benimsemesi ve ruhsal davranış) ve sadakati (bir kuruluşa hissel yakınlık hissetme ve bağlanma) biçiminde sergilenmektedir (Buchanan, 1974: 535).

DeCotiis ve Summers (1987) da örgütsel bağlılığı benzer bir biçimde açıklamaktadır. Bu araştırmacılar, bir örgüte dâhil olan bireyin, kuruluş amaç ve

değerlerini içselleştirdiğini, bu amaç ve değerler kapsamında örgütsel bir rol aldığını, bu amaç ve değerlere katkı sağlamak için uzun süre kuruluştaki varlığını sürdürme isteği taşıdıklarını ve kuruluşun yararını düşünerek çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı açıklarken tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere ikili bir ayrıma gitmişlerdir. Tutumsal bağlılık, örgüt amaçlarıyla bireyin özdeşleşmesi ve amaçlar için istekli çalışmasıyla alakalıyken, davranışsal bağlılık kişisel hareketlere odaklanmaktadır. Yine Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutlu bir model ile ifade etmiştir. Duygusal bağlılık, özdeşleşmeyle bir bireyin bir kuruluşa olan hissi bağlılığını anlatmaktadır. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyet derecesini ifade etmektedir. Bu boyutta çalışanların kuruluşa olan esas bağı, bağlılığı devam ettirme gereksinimine bağlıdır. Son olarak normatif bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettiği yükümlülüğü ve bu yükümlülük dolayısıyla örgütteki devamlılığını yansıtmaktadır. Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip personeller, örgütte kalmak zorunda hissetmektedirler.

Koçel (2014)'e göre örgütsel bağlılık, bir işgörenin örgüt hedeflerini benimsemesini, onun bir parçası olarak kalmayı arzulamasını, değişen şartlarda bile çalıştığı örgütte kalarak işletme hedefleri ışığında çalışmayı sürdürmesini ifade etmektedir. Bu kavram, kişinin firmada uzun zaman çalışması bakımından önem arz ettiği gibi, firmanın sürdürülebilir rekabet gücü bakımından da önemlidir.

Örgütsel bağlılığı birçok bağlılığın bileşimi olarak düşünmek gerekmektedir. Becker ve Billings (1993), çalışanların örgüt içerisindeki çeşitli bağlılık şekillerini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır ve bağlılığı 4 maddede incelemiştir:

- Lokal bağlılar, kendi yöneticisine ya da kendi çalışma grubuna bağlıdırlar.
- Global bağlılar, üst idarecilere ve örgüte bağlıdırlar.
- Bağlılar, tümüne bağlıdırlar.
- Bağlı olmayanlar, herhangi bir gruba bağlı değildirler.

Örgütsel bağlılığın örgüt faydası için her an çaba sarf etmeyi sağlayacak güdüsel bir anlam ifade ettiği söylenebilir. Örneğin bir işgörenin herhangi bir zorunluluğu bulunmazken örgütün kazanımı için cuma akşamı ya da hafta sonları çalışmayı kabul



etmesi, bağlılığının ve bir taraftan güdülenmesinin yüksek olduğunun işaretidir. Patchen (1970) tarafından yapılan bir çalışmada örgütle özdeşleşme kavramı örgütsel bağlılığını belirtmek için kullanılmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile örgüt karşısındaki tutumların ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda örgütsel bağlılık ve güven parametreleri hakkında da benzer tespitler yapmıştır. Schein tarafından (1979) gerçekleştirilen bir çalışmada ise örgütsel bağlılığın, organizasyonel verimliliği meydana getiren esas unsurlardan biri olduğu ifade edilmiştir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223). Örgütsel bağlılığın ve güven artışının, olumlu unsurlara sahip ast-üst ilişkisi ile doğrudan bağlantılı olduğu söylenebilir.

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

Örgütsel bağlılık, çeşitli kavramlarla benzerlik içindedir. Bu bölümde sözü edilen kavramlar ile örgütsel bağlılığın ilişkisi ele alınmaktadır. Bu kavramlar işe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, itaat ve sadakattir.

#### **1.2.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**

İşe bağlı olmak, birey deneyiminin bir iş faaliyetinde günlük olarak işlenme derecesidir. Çok sayıda bireysel ve durumsal değişken işe bağlılığı etkileyen faktörler olarak ele alınmaktadır ancak çalışma grubuna bağlılığın işe bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi genellikle araştırılmamıştır. Gerçekten Allport (1947), işe bağlılığın en önemli koşulunun "arkadaşça, samimi ilişkiler" olduğunu ileri sürmüştür. İş arkadaşlarına bağlı olmak ile işe bağlı olmak arasındaki ilişki; sosyal bağların işe yönelik tutumları etkilemesiyle beraber ortaya çıkmaktadır. Heam (1962) araştırmasında takım olarak çalışan işgörenlerin tek başına çalışanlara göre daha yüksek bağlılık düzeyine sahip olduklarını saptamıştır. Benzer şekilde Lodahl ve Kejner de (1965) çok sayıda insanın her gün iş ortamında sosyal ilişkiler içinde olduğunu, bunun diğer işgörenlerle samimi bir şekilde çalışmayı kaçınılmaz hale getirerek, işe ilişkin tutumları şekillendirdiğini ileri sürmüşlerdir (Balay, 2000: 37).

### 1.2.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, belirli bir alanda yetenek ve uzmanlığı bulunan bireyin, mesleğinin hayatındaki öneminin boyutu ile ilişkilidir. Aynı zamanda mesleğe bağlılık, çalışma bağlılığı olgusunun değişik bir şekli olarak nitelendirilmekte olup bireyin mesleğiyle güçlü bir bağ kurarak onu benimsemesi biçiminde de ifade edilmektedir (Morrow ve Wirth, 1989: 40). Mesleğe bağlılığın, meslek ya da örgüte dair beslenen hislerin ötesinde daha güçlü bir özellik gösterdiği söylenebilir. Birey için sahip olduğu meslek zamanla daha değerli hale gelir ve birey çalıştığı mesleği ideolojik yönden benimsemeye ve kendini daha da geliştirmeye odaklanır. Bu bağlamda mesleğe bağlılık olgusu, üç başlık içerisinde değerlendirilebilir (Morrow, 1983: 483) :

- **Mesleğe Dair Genel Tavır:** Mesleğe dair genel tavır; değerler ile yargıları ifade eder. Birey, mesleğiyle günlük yaşamını özdeşleştirir. “Meslekten ya da işten memnun olunmadan hayattan keyif alınamayacağı”, “mesleğin kişinin kendisi için her şey anlamına geldiği” ya da “tekrardan doğsa dahi yine aynı işle meşgul olacağı” gibi cümleler çalışanı hâkimiyeti altına almaktadır (İnce ve Gül, 2005: 16).

- **İş Kariyeri Planlama Fikri:** Bireyin, kendisini geliştirmek ve çalıştığı işte aşama kat etmek adına geleceğe dönük planlamalarda bulunmasıdır. Mesleklerine dair gösterdikleri gelişmelerde hangi seviyede oldukları, mesleki toplantı ve konferans aktivitelerine hangi sıklıkla katıldıkları tespit edilerek bu çabaların ölçülmesi mümkün kılınabilmektedir (Blau, 1985: 278). İşleriyle ilgili olarak gelecek planları yapan kişilerin mesleklerine bağlılıkları daha yüksek seviyelerdedir (Alutto vd., 1973: 448-454).

- **Mesleğin İzafi Önemi:** Meslek hayatı ile bunun dışında kalan etkinlikler arasındaki seçimlerin ortaya konulmasını ifade etmektedir. Bireyin, diğer kişileri mutlu etmese dahi seçtiği işte çalışmayı sürdürmesi bu durumu örnekler niteliktedir. Morrow (1983: 493), işine bağlılık konusunda hassas olan kişilerin, çalışma hayatlarına ilişkin araştırma faaliyetlerine daha çok zaman harcadıklarını, mesleklerini içten gelen ödüller ile değerlendirip, çoğunlukla daha çok iş ile aile arasında sorun yaşadıklarını vurgulamıştır. Örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık karşılaştırıldığı takdirde çoğunlukla söz konusu iki olgunun birbirlerinin karşıtı oldukları savunulmuştur (Parasuraman ve Nachman, 1987: 287-303; Sorenson ve Sorenson, 1974: 98-106). Bu durum mesleğe bağlılık kavramının çalışanla; örgüte bağlılık kavramının ise örgütle daha yakın ilişkisinin olmasından kaynaklanmaktadır. Mesleğe bağlılık, personelin direkt olarak şahsi

memnuniyetini yoğun biçimde barındıran bir olgu olarak nitelendirildiğinden dolayı bu bağlılığa dönük ayrıcalıklı tavır gösterilmesi mümkündür. Mesleğe yeterince önem gösterilmeyen örgütlerde bu durum, bürokratik ve mesleki çatışmalara sebep olmakta ve aynı zamanda personeller söz konusu bağlılıklardan birini tercih etmek zorunda kalabilmektedirler (Wallace, 1995: 228). Fakat bu bağlılık türlerinin kati suretle birbirlerinin aksi davranışlar olmadığı, gerçekleştirilen çalışmalar ile tespit edilmiştir (Thornton, 1970: 417; Berger ve Grimes, 1973: 223). Bu bağlamda, örgüt dâhilinde çalışanları yönlendirme noktasında kariyer yönetimi faaliyetlerinin yapılması ve mesleklerini daha verimli icra etmeleri adına personellere eğitim sağlanmasının, çalışanlar ve örgüt adına pozitif sonuçlar sağlanmasının mümkün olduğu düşünülmektedir.

### 1.2.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişinin örgüt içerisindeki diğer personellere kendini yakın hissetmesi ve onlar için bağlılık duygusuna sahip olmasıdır. Bireyin örgütte çalıştığı süreç boyunca, diğer personeller tarafından bir nevi rehberlik edilmesi suretiyle ihtiyaçlarının giderilmesi örgüte dair tavrında etkili değişimleri getirmektedir (Randall ve Cote, 1991: 195). Çalışma arkadaşlarına bağlılık hususu kimi zaman belli faydalar sağlamak adına bir tercih, kimi zaman da bu durumdan bağımsız bir amaç şeklinde görülebilmektedir. Bağlılık duygusunu yoğun olarak yaşayan kişiler, arkadaşlık bağları ile bireysel ilişkilere oldukça önem vermektedirler. Gelecek ile ilgili planlar yapmaktansa başkalarıyla vakit geçirebildikleri, bu insanlarla paylaşım yaşayabildikleri ve onlara yardımda bulunabildikleri bir alanda mesleklerini icra etmeyi arzularlar. Bu kişilikteki bireyler adına arkadaşlık bağları, araçtan ziyade amaç konumundadır. Amacın arkadaşlık bağları olduğu bir durumda örgütten uzaklaşmak, bağlılık hissedilen çalışma arkadaşlarından da ayrılmak anlamına geldiğinden ve başka bir örgütte çalışıldığında bireyin muhtemel iş arkadaşlarını bir risk unsuru şeklinde nitelendirdiğinden dolayı örgütten ayrılması daha zor hale gelmektedir. Çalışma arkadaşlarına karşı hissedilen bağlılık örgütsel ve kişisel anlamda bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Şahsi anlamda iş arkadaşlarına karşı hissedilen bağlılık, kişilerin çalışma hayatına dair zorlukları aşmaları konusunda yardımcı bir role sahiptir. Söz konusu bağlılığa sahip kişiler birbirlerine daha fazla yardımcı olmak suretiyle, dayanışma anlayışının muhafaza edilmesine ortam hazırlamaktadırlar. Wallace (1995) bu sebepten dolayı, arkadaş bağlılığı olgusunun, personelleri daha kuvvetli bir örgütsel ve mesleki bağlılığa

taşıyacağını ileri sürmektedir. Bu bağlamda çalışma ortamındaki sosyallik, dayanışmayı güçlendirerek, daha sıkı bir örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına ve bu bağlılığın gelişmesi adına ihtiyaç duyulan ortak paydaların oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

#### **1.2.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat**

İtaat, kişiden ayrı olarak var olan görev duygusunu ifade eder ve bu kavram bir üst tarafından verilen, tartışılması mümkün olmayan tek yönlü bir emre dayanmaktadır. Kişiler çoğunlukla verilen emirlere karşı gelmeleri durumunda karşı karşıya kalacakları yaptırımlardan kaçınmak adına emirlere itaat etmektedirler. Fakat örgütsel bağlılık, itaat olgusu gibi dış kaynaklı değildir ve içsel bir görev duygusunu karşılar. Bağlılık otorite tarafından verilen emirler ile değil, kişinin inanç, yargı ve değerleri ile ilişkilidir. Bağlılık olgusu içsel bir duygu olduğundan dolayı, onun dışsal emirler ile yaratılması söz konusu değildir. İtaat, çoğunlukla emir komuta zinciri ve ast ile üst arasındaki ilişkinin bir neticesidir. Emir verme yetkisine sahip birey, yetkisi doğrultusunda emir verir ve emir altındaki kişi de bu yetki sebebiyle verilen direktif doğrultusunda hareket eder. İtaatkârlık kavramı, çoğunlukla bağlılık olgusunun unsurlarından biri olarak nitelendirilmektedir. Buna rağmen bağlılığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde değerlendirmek yanlıştır. Bir mahkûmun itaatkâr olmasının, hapisaneyeye karşı bağlılık duymasından kaynaklanmaması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. İtaat olmadan hissedilen bağlılık duygusu anarşi meydana getirmektedir. Bağlılık dışında gösterilen itaat ise örgütün ilerleme sağlamasını süratli hale getirecek ancak örgütsel verimliliği sağlamakta yeterli olamayacaktır. Yalnızca itaat duygusu olan kişiler örgütün faydası doğrultusunda hangi tür katkılarda bulunabilecekleri hususunda düşünme gereksinimi hissetmemekte ve dolayısıyla yenilikçi fikirlerini gösterememektedirler (Gal, 1983: 273).

#### **1.2.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat**

Sadakat kavramı, örgütsel bağlılık kavramına benzetmekle birlikte bu iki kavram sıklıkla birbirleriyle karıştırılmaktadırlar. Sadakat olgusu, bağlılığa nazaran daha kısmi bir anlam barındırmaktayken çoğunlukla bağlılığın bir alt unsuru şeklinde değerlendirilmektedir. Harvey ve arkadaşları (1999), sadakat olgusunun, uzun bir süreye dayanan bağlılıkla birlikte ortaya çıkacağını vurgulamışlardır. Roehling ve arkadaşları (2000) ise sadakat ile örgütsel bağlılık kavramlarının ikisinin de herhangi bir örgüte uzun

zaman dâhil olmanın ardından ortaya çıkan kavramlar olduğunu, fakat sadakatin kültürel bir yönü olduğunu, örgütsel bağlılık kavramının ise iş hayatındaki başarıya bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Sadakat, kişisel menfaatlerden ayrı olarak örgütün sağlayacağı faydaları dikkate alan ve bu faydalar doğrultusunda bağlılık göstermeyi kapsayan tavır ve davranışları karşılamaktadır. Söz konusu davranışlar, personelin dâhil olduğu örgüt adına pozitif bir imaj yaratmak maksadıyla gayret göstermeyi kapsamaktadır (Kang ve Lee, 2004: 298). Örgütsel bağlılık olgusunda olduğu gibi sadakat kavramı da örgüte dair hissedilen bir aidiyet duygusunu karşılamaktadır. Bu aidiyet duygusu, personelin örgüte dair hissettiği pozitif duyguları ve örgüt içerisinde daima var olma arzusu ile görülmektedir. Morris ve arkadaşlarına (1993) göre, kariyere dair beklentilerin ve gelecek planlarının örgüte duyulan sadakat ile paralel bir yönü bulunmaktadır.

### **1.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın kuramsal çerçevesi açıklanarak örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar ele alınmaktadır.

#### **1.2.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Çalışanların örgüte bağlılığını, örgütün talimatlarına uymaları olarak nitelendiren Etzioni'ye göre örgütün kişiler üzerinde yarattığı otorite, bağlılığın temelini oluşturmaktadır. Etzioni (1961: 9-10) örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olarak üç bölümde incelemektedir. Ahlaki bağlılık, kişilerin kendi değerlerini örgütün değerleriyle uyumlu bulması sonucu örgüt kurallarına inanması ve onları içselleştirmesini ifade eder (Mowday vd., 1982: 21). Çıkara bağlı bağlılıkta ise inanç ve duygusal bağlılık daha azdır. Bağlılık motivasyonunu örgüte sağlanan katkı sonucunda elde edilen ödüller sağlar. Bu ödüller sayesinde kişi yaptığı katkıların ödüllendirileceği düşüncesi ile örgütle psikolojik bir anlaşma kurar. Kişi, sadece örgütle arasında adil bir alışveriş olduğuna inandığı sürece bağlılık duymaktadır. Etzioni (1961); zorunlu bağlılığı, kişinin örgüte karşı negatif duyguları olsa bile, çeşitli sebeplerden dolayı örgütten ayrılamaması olarak tanımlamaktadır.

### 1.2.3.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968) kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve beklentilerini gerçekleştirmek adına enerjileri ve sadakatlerini birleştirmelerini örgütsel bağlılık olarak adlandırmış ve örgütsel bağlılığın sınıflandırmasını üç ayrı başlık altında incelemiştir. Bunlar; devam, birlik ve kontrol bağlılığıdır (İnce ve Gül, 2005: 29). Devam bağlılığı, bireyin örgütle olan bağıını sürdürerek örgüte fayda sağlamaya devam etmesidir. Özveri ve yatırım olmak üzere iki kısımdan oluşur. Özveri, bireyin örgüte dâhil olabilmek için değer verdiği ve haz aldığı şeylerden feragat etmesidir. Bu feragat etme durumu bireyin örgüt üyeliğini "bozulmaması gereken olgu" olarak görmesini sağlamaktadır (Güçlü, 2006: 11). Bu durum örgüt üyeliğini daha değerli bir olgu haline getirirken, bağlılığı da artırmaktadır. Yatırım kısmı ise bireyin örgüt içine girmesi ile tüm kaynaklarını örgüt yararına kullanması ve örgütle bir çıkar ilişkisi geliştirmesi ile ifade edilmektedir. Bunlar bağış veya emeklilik kesintisi gibi parayla ilgili kaynaklar ya da zaman ve verilen emek de olabilir (Kanter, 1968: 501).

Bireyin yaptığı yatırımlar örgütle daha fazla özdeşleşmesini sağlarken, karşılıklı çıkar ilişkisine sahip olduğu örgütün kazanımlarını artırmak amacıyla daha fazla çabalaması için motivasyon kaynağı da olmaktadır. Bireyin üyesi olduğu grup içinde geçirdiği zaman, sosyal ilişkilerinin örgüt çevresinde gelişmesini sağlar. Buna birlik bağlılığı denir. Bu atmosfer birlik bilincini geliştirerek grup üyelerinin birbirlerine yaklaşımlarını ve bağlanmalarını sağlamaktadır. Bu bağlılık, çalışanın sosyal ilişkilerini geliştirebilmesi için örgüt kültüründe var olan seremoniler, törenler ve sembollerden faydalanarak çalışanı sosyal bağlar kurması konusunda desteklemektedir. Kontrol bağlılığında örgüt tarafından belirlenen kurallara, değerlere ve amaçlar doğrultusunda yapılması gerekenlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır ve örgüte yönelik normatif bir yönelim içinde bulunulmalıdır (Güçlü, 2006: 12). Bu bağlılıkta çalışan, örgütü bir yol gösterici olarak değerlendirmektedir.

### 1.2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986: 492-493) örgütsel bağlılığın çalışanların örgütle arasındaki psikolojik bağdan oluştuğunu ve örgütsel bağlılığın tek başına değil, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutta ele alınması gerektiğini

savunmuşlardır. Araştırmacılar uyum bağlılığının yüzeysel olduğunu ve bağlılığın sebebinin örgüte olan inançtan ziyade ödüllendirilme ve cezalardan kaçma isteğinin olduğunu belirtmişlerdir. Örgütle uyum bağlılığı olan kişilerde ödüllerin çekiciliği ve cezalardan kaçış motivasyonu etkindir. Özdeşleşme türü bağlılıkta ise kişi örgütün içinde olmaktan kıvanç duyar. Kişi örgüte yakın olma isteğiyle özveride bulunur ve kendini kanıtlamak ister. İçselleştirme türü bağlılıkta ise kişi kendi değerlerini, amaç ve tutumlarını içinde bulunduğu örgütle uyumlu hale getirir. Bu durum da kişinin örgütü benimsemesine yol açar.

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

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı “Duygusal bağlılık”, “Devamlılık bağlılığı” ve “Normatif bağlılık” olarak ayırmışlardır. Üç boyut da sonuç olarak örgüt bünyesinde kalma ile sonuçlanır. Örgütlerine karşı duygusal bağlılık besleyenler bu durumdan mutluluk duyduğu için, zorunlu bağlılık duyanlar bu şekilde gerektiği için, normatif bağlılık duyanlar doğru olduğunu düşündüğü için bağlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

#### **1.2.3.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Weiner'in yaklaşımı, araçsal ve normatif moral bağlılık boyutlarına dayanan bir örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Ona göre araçsal bağlılık ya da güdüleme; faydacı ve hesapçı olmayı ifade etmektedir. Onun değerlendirmesinde araçsal güdüleme, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif moral bağlılıkta güdülenme, değerlere ve ahlaka bağlı olarak gerçekleşir. Bu kurama göre işgören ve örgüt arasında “değişimsel bir bağlılık” bulunmaktadır. İşgören, örgüt verimliliğini sağlamak için çabalarken; örgüt de ona katkı sağlamaktadır ve böylelikle iki unsur arasında değişimsel bir bağlılık kurulmaktadır. Yaklaşımında örgütsel bağlılık, normatif moral bir süreç olarak ele alınmaktadır. İşgörenlerin örgütteki davranışlarının bireysel moral standartları gibi içselleştirilebileceği; böylelikle bireyin kendini örgütle özdeşleştirebileceği ve bunun normatif baskılarla sağlanabileceği öne sürülmektedir. Bu özdeşleştirme sayesinde destekleyici ya da cezalandırıcı bir bağlantıya ihtiyaç kalmamaktadır (Wiener, 1982: 418-421).

### 1.2.3.6. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker (1960) örgütsel bağlılığı, personelin çıkarlarıyla ilişkili olarak istikrarlı bir tutum sergilemesi olarak açıklamaktadır. Bağlılığın “bahse girme” perspektifine göre, personel inandığı, değer atfettiği bir olguyu meydana çıkararak, yani bir şekilde iddiaya girerek dâhil olduğu örgüte yatırım yapmaktadır. Elde edilen değerler ve inanışlar ne kadar önemliyse örgütsel bağlılık da o seviyede artmaktadır. Bundan dolayı Becker'in ifade ettiği şekliyle, kişi görev aldığı örgüte duygusal bir bağlılık duymamakta ancak örgüt ile yollarını ayıracağı vakit negatif fikirlere kapıldığı için örgütte çalışmayı sürdürmektedir (Saldamlı, 2009: 23). Becker'in yaklaşımına karşılık olarak tanımlanmış dört esas kaynaktan bahsetmek mümkündür. Bu kaynaklar (Mowday vd., 1982: 24):

- **Bürokrasiyi Esas Alan Yapılandırmalar:** Yan bahislerin esas kaynağı bürokrasiyi esas alan düzenlemeleridir. Mesela; her ay emeklilik ödeneği için maaşından belli oranda kesinti yapılan bir personel işten ayrıldığı takdirde, yıllardır aylığından kesilen bu paradan mahrum kalacak ve emekli ödeneğinden yararlanamayacaktır. Emekli ödeneğiyle alakalı bu bürokratik yapılandırma personeli bir yan bahse itmiştir.

- **Toplumsal Beklenti Durumları:** Personel, topluma ait beklentilerin yol açabileceği toplumsal ve manevi yaptırımlar sebebiyle tutumlarını kısıtlayan birtakım yan bahislere yönelebilir. Sıklıkla iş değiştiren bireylere, toplum içerisinde güvenilir bir şekilde bakılmaması, bu beklentiler sonucunda ortaya çıkan sosyal strese örnek olarak gösterilebilir.

- **Sosyal Anlamda Üstlenilen Roller:** Yan bahisler, bireyin içinde yer aldığı toplumsal role uyum sağlaması ve alışkanlık kazanmasından da kaynaklanabilmektedir. Bu durumda personel, toplumsal rolünün gerekliliklerini gerçekleştirmeyi öyle kanıksamıştır ki, artık farklı bir role adapte olamayacaktır.

- **Sosyal İletişimler:** Yan bahis kaynaklarının dördüncüsünü sosyal iletişimler ifade etmektedir. Kişi diğer işgörenlerle bir ilişki içinde iken bu kişilerin kendisine yönelik bir kanaat oluşturmasını sağlamakta ve bunu korumak için uyumlu davranışlar göstermek durumunda kalmaktadır. Becker'e göre çalışan, örgüt içinde bulunduğu süreçte türlü yatırımlar gerçekleştirir ve buna karşılık iş arkadaşları, tazminat, emekli ikramiyesi gibi yan kazançlar edinir. Personel, bu gibi kazançları kaybetmemek adına örgütte çalışmaya devam eder.



### 1.2.3.7. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın davranışları ile ilişkilidir (Gül, 2002: 49). Çalışan davranışlarının arzu edilen ve faydalı davranışlar olduğunu fark ettikçe aynı davranışları tekrar gerçekleştirmekte, tekrarlar ile de davranışları ile ilgili inanışları yenilenmekte ve davranışları ile gittikçe daha sıkı bir ilişki içerisinde bulunmaktadır (Salancik, 1977: 63). Davranışların nitelikleri o davranışlara olan bağlılığı şekillendirir. Davranışsal tutumlarda bağlılık dört ayırt edici özellik ile incelenebilir. Bu özellikler; görülebilir olma, iptal edilebilirlik, tanınma ve iradedir. Bu farklılaştırıcı özellikler davranışların bağlayıcı olmasını sağlar ve böylece davranışlara sınırlar çizer. Bu aktiviteler belirgin bir şekilde gözlenebilir özelliktedir. Bazı eylemler yeterince belirgin bir biçimde gözlenme olanağından yoksundur, bazı eylemlerse sadece birtakım kabullerden ibaret ve gerçek dışıdır. Diğer bir ayırt edici özellik iptal edilebilirliktir. Bu eylemler uygunluklarına göre test edilerek gözlemlenebilir. İrade ise bireylerin özgürlüğü ve yükümlülükleri ile ilintilidir ve tam olarak açık bir şekilde tanımlanamaz. Tanınma özelliği eylem ile toplumsal bir içerik arasında illiyet bağı kurar (Staw ve Salancik, 1982: 4-6).

Sears ve diğerleri (1988) Salancik'in davranışsal bağlılıkla ilgili yaklaşımını; personelin eylem ve tutumları arasındaki ilişkiyi muhafaza etme yönünde eğilim göstermeleri olarak değerlendirmektedir. Personelin eylemleri ile tutumları arasında uyumsuzluk olması durumunda birey gerilecektir. Çelişkili eylem ve tutumlar, bireyin gözünde ne derece önemli ise gerilimin seviyesi de o derece yüksek seyredecektir. Bu durumda birey, gerilimi hafifletmek için, çelişkili eylem ve tutumları tutarlı hale getirmeye çalışacaktır.

### 1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İçinde bulunduğumuz dönemde üretim yöntemlerinin değişmesi ve globalleşmenin hız kazanması ile beraber personellerin firmalar için taşıdıkları önem de artmıştır. Rekabet koşullarının ağırlaştığı bu ortamda rekabet avantajı elde edebilmek açısından nitelikli insan unsuru büyük önem arz etmektedir. Personellerin işletmenin hedeflerine ulaşmak açısından sunabilecekleri katkı, işletmenin başarıya ulaşım sağlayamayacağını belirleyecektir. Bu bağlamda işletmeler örgütsel sadakati fazla olan

çalışanlar ile çalışmak istemektedirler. Firmalar için örgütsel sadakatin taşıdığı en büyük önem, kişinin örgütüne sağladığı katkıyı azami seviyeye çıkarabilme potansiyelidir. Şirketin hedeflerini kanıksamış bir çalışanın kendisini şirkete adanması, bir işletme açısından bulunmaz bir cevherdir. Özellikle bu kendini adamanın süreklilik kazanması, işletmenin performansını doğrudan etkileyecek, örgütün verimliliği ve etkinliğinin artmasında kritik bir rol oynayacaktır (Durna ve Eren, 2006: 41).

Globalleşme süreciyle beraber gündeme gelen diğer bir konuya şirketlerin çok uluslu hale gelmeleri ve pek çok farklı ülkeden insanın bir arada çalışmaya başlamasıdır. Şirketlerin başarıya ulaşabilmesi için etkin bir insan kaynakları yönetimi ve modern bir insan kaynakları anlayışını benimsemeleri gereklidir (Öge, 2016: 48). Bu sebeple örgütsel sadakat şirketlerin başarısı için hayati öneme sahiptir. Kişilerin örgütlerinde sahip oldukları sorumluluk ve görevleri ifa ederken sahip oldukları örgütsel sadakat, aynı zamanda onların performansı açısından da belirleyici nitelikte olmaktadır. Kişinin sorumluluklarından daha fazlasını yerine getirmesi ve işletmenin bir parçası haline gelmesini sağlayan örgütsel sadakat, aynı zamanda kişinin örgütte görev alacağı süreyi de belirlemektedir. Gerçekten de düşük örgütsel bağlılığa sahip personelin örgütte uzun süre görev alması sıklıkla görülen bir durum değildir. Bu kişiler uzun süre görev alsalar da düşük verimlilikte çalışmakta, hatta örgütün yapısına da olumsuz etkide bulunmaktadırlar. Bu kişiler farklı bir iş olanağına eriştikleri zaman genellikle örgütten ayrılmayı tercih etmektedirler (Esmer ve Yüksel, 2017: 261).

Örgütsel sadakate ilişkin araştırmalarda ortaya çıkan diğer bir sonuç da örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa büyük oranda katkı sağlıyor oluşudur. Yöneticiler personelin örgüte ilişkin pozitif hisler barındırmalarına uygun bir ortam oluşturmaya çalışıyorlarsa, personelin sahip olduğu örgütsel sadakat seviyesini bilmeleri onlara büyük fayda sağlayacaktır. Bu noktada söylenebilir ki personelin örgütsel sadakatinin düşük olması yönetimsel bir başarısızlık olarak değerlendirilebilir (Boylu vd., 2007: 56). Örgütsel sadakatin bir örgüte üye olan kişinin üyesi olduğu örgüte dair algı ve hisleri olduğu göz önünde bulundurulduğunda; bu kavramın üç temel konu açısından büyük önem taşıdığı görülecektir:

- Personelin ortak hedefleri benimsemesi, kabul etmesi ve bu hedeflere erişmek için efor harcaması,

- Örgüte katkı sağlama isteği ve bu yönde bir irade sergilemesi,

- Kendisi ile örgüt arasında içselleştirme ve özdeşleştirme şeklinde bir bağ kurması.

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmek ve başarıya ulaşabilmek için, bünyesinde bulundurdukları insan unsurunun becerilerinden mümkün olduğu ölçüde faydalanması ve bu unsurun potansiyelini geliştirmesi gerekmektedir. İnsan unsurundan verimli bir şekilde faydalanabilmek için de örgütsel sadakat hayati öneme haizdir. Örgütlerin çağdaş ve rekabet avantajı elde edebilecek bir yapı oluşturabilmeleri, üretim faktörlerinden beşeri faktörü oluşturan insan unsurunu ne kadar verimli kullanabildikleri ile alakalıdır. İçinde bulunduğumuz dönemde insan unsuru yalnızca bir üretim unsuru olarak değil, daha modern bir anlayış ile örgütü ayakta tutan ve işlevlerini yerine getirmesini sağlayan en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir. Örgütsel sadakat ile ilgili çalışmaların sayısının artmasının nedeni olarak; bu kavramın verimlilik, devamsızlık, işten ayrılmaya meyillilik, iş doyumunu ve çalışan devir hızı gibi konularla ciddi bağlantı içerisinde olmasıdır (Taşkın, 2013: 228).

Bağlı olduğu örgüte sadakat seviyesi yüksek olan kişilerin tercih edilmesi toplam performans ve verimlilik seviyesini yükselten bir etkiye sahiptir. Örgütsel sadakat kavramının ve bu kavramın personellerin davranış ve tutumları üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaların sayısının artmasının sebebi olarak da bu durum gösterilebilir. Bütün bu pozitif etkileri göz önünde bulundurulduğunda örgütsel sadakat seviyesi yüksek olan personelleri bulunan örgütlerin, ağırlaşan rekabet koşulları içerisinde istikrarlı bir rekabet avantajı elde edeceği ve uzun bir süre varlıklarını idame ettirebilecekleri ifade edilebilir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 52).

### **1.2.5. Örgütsel Bağlılığın Düşük ve Yüksek Olduğu Durumlar**

Örgütsel bağlılık; örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek ve kendilerini geliştirebilmek için en çok önem vermeleri gereken konulardan bir tanesidir. Gerçekten de örgütsel bağlılığı yüksek olan personel daha verimli, motive ve uyumlu davranışlar sergilemekte, daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almakta, örgütün faydasına olabilecek eylemleri düşünmekte ve uygulamaktadır (Balcı, 2010: 39). Örgütsel bağlılık seviyesinin

yüksek olması firmalar için ne kadar olumlu sonuçlar doğurmaktaysa, bu seviyenin düşük olması da aynı ölçüde olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Düşük örgütsel bağlılığa sahip personeller ait oldukları örgüt ile uyum yakalayamamış kişilerdir. Bu kişilerin örgütten ayrılma eğilimleri, örgütsel sadakati yüksek olan kişilere kıyasla bir hayli fazladır. Bununla birlikte düşük örgütsel bağlılığa sahip kişilerin daha sık iş gelmeme davranışları sergiledikleri de tespit edilmiştir (Şenturan, 2014: 175; Özkalp ve Kırel, 2011: 74).

Örgütsel bağlılığın düşük seviyede olması hem kişisel hem de örgütsel düzeyde iyi ve kötü neticelere yol açabilmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan personel örgüte bağlı olmayan eğilim ve düşünceler benimsemektedir ve bu sayede kimi zaman ihtiyaç duyulan muhalif görüş gereksinimini karşılayabilir (Randall, 1987: 461). Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişiler ise bunun tam zıttı nitelikler sergilemektedir (Balay, 2000: 89). Örgütsel bağlılığı düşük ve yüksek olan kişiler ile birlikte; örgüte tam bağlı olmayan ve örgüt ile kendisini tam olarak özdeşleştiremeyen, ılımlı bağlı olarak tanımlanabilecek kişiler de bulunmaktadır. Bu kişiler çoğunlukla karakterlerini korumak amacı güderler ve sistem değişikliğine olumlu bakmazlar. Örgütün temsil ettiği bazı değerleri benimseyen bazılarını ise benimsemeyen bu kişiler örgütsel bağlılıkları ve toplumsal bağlılıkları arasında kalabilmekte ve bu da örgüt içerisinde kararsızlık ve verimsizliğe neden olabilmektedir (Bayram, 2005: 136).

Düşük seviyede örgütsel bağlılık, personelin işletmenin temsil ettiği değerler ile yakınlık içerisinde olmaması anlamına gelir. Çalışanlar düşük örgütsel bağlılık seviyesine sahipler, örgüt ile ilgili negatif yönde davranış ve tutumlar sergileyebilirler. Bu kişiler daha uygun bir alternatif buldukları zaman örgütü terk etme eğiliminde olduklarından, örgüt açısından negatif sonuçlara sebep olabilmektedirler. Kişiler alternatif cazip teklif nedeniyle işten ayrıldığında bazen sahip oldukları nitelikler nedeniyle yerleri kolaylıkla doldurulamamakta, nitelikli insan kaybı nedeniyle işletmede sorunlar yaşanabilmektedir. Bununla birlikte personelin işten ayrılma eğilimi ve bu konuda hızlı bir şekilde karar vermesi işletmenin itibarına da olumsuz etkide bulunmaktadır. Öte yandan örgütsel bağlılığı düşük olan personelin işten ayrılması son derece pozitif etkiler de yaratabilmektedir. Gerçekten de düşük örgütsel bağlılığı olan personel genellikle yavaş çalışmakta ve negatif bir hava oluşturarak diğer personellerin verimliliklerini de düşürebilmektedir (Atay, 2006: 89 - 90).

Örgütsel bağlılıkları ılımlı seviyede olan personel güçlü tecrübe ve deneyimler yaşamıştır fakat yine de tam olarak örgütle bağlantı kuramamıştır. Başka bir ifadeyle ılımlı örgütsel bağlılığa sahip personel kişisel hedefleri ile örgütün amaçları arasında kalabilmekte, örgütün kendisine biçtiği role itiraz etmekte ve kişiliklerinden taviz vermek istememektedir. Bu kişiler örgütün yalnızca şahsi değer ve düşüncelerine uygun olan değerlerini benimsemektedirler. Örgütün kendilerinden istediklerini yerine getirmeye çalışmakta fakat aynı zamanda kişisel değerlerinden taviz vermemektedirler. Bu durum normalde sorun yaratmasa dahi personelin kişisel hedefleri ile örgütün amaçları çeliştiğinde örgüt açısından olumsuz neticelere yol açmaktadır (Bayram, 2005: 136).

Örgütsel bağlılığın fazla olması, personelin iradesi ve arzusu dahilinde örgütü için sorumluluklarından daha fazlasını yapmaya çalışmasını, özveride bulunmasını ve örgütün yararını gözetmesini sağlamaktadır. Bir örgütün üyelerinin sadakatleri yüksek ise ve bu durum etkin iletişim ortamı, iş birliği ve doğru yönetim ile birleştiğinde sonuç son derece etkileyici olmaktadır. Örgütsel bağlılığı fazla olan personeller aynı zamanda iş doyumunu da sağlamış kişilerdir ve örgütü daha ileriye götürebilmek için yüksek verimlilik ile çalışırlar (Başyigit, 2006: 69 - 70).

### 1.2.6. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgütün değer ve hedeflerine inanma ve bunları benimseme, örgüt için özveride bulunma, örgütte kalma arzusu ve örgüt karakteri ile özdeşleşme; örgütsel bağlılık göstergeleri olarak alt başlıklar halinde incelenmiştir (Keman, 2012: 28).

- **Hedef ve Değerleri Benimseme:** Personelin örgütün hedef ve değerlerine inanması ve bunları benimsemesinin, örgütsel sadakatin en büyük göstergesi olduğu söylenebilir. Nitekim bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için personellerin bir hayli çaba harcaması gerekebilmekte ve bu da ancak örgütsel bağlılığın yüksek olmasının sağladığı motivasyon ile mümkün olabilmektedir (Eren, 1998, s. 35 - 36). Bir kurumda örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olması; personellerin ve örgütün hedef ve vizyonlarının ne derece bağdaştığı ile ilgilidir. Anlayış, amaç ve duygu bileşiminin sonucunda örgütsel bağlılık oluşmaktadır (Eren, 1998, s. 56 - 57). Bir örgütte örgütsel sadakat seviyesinin yüksek olması ve bu sayede örgütün başarıya ulaşabilmesi için personelin örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesi ve bunları benimsemesi gereklidir.

Bu benimsemenin sağlanabilmesi için ise şu şartların sağlanması gereklidir (Öztürk M. , 2013, s. 22 - 23):

- Çalışanların sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir. Yapılması gereken işe göre personel alınmalı, bunun aksi yapılarak işe alınan personele göre iş uydurulmamalıdır. Her personel uzmanlık alanına uygun şekilde istihdam edilmeli ve personellere uzmanlık alanı dışında görevler verilmemelidir. Bu sayede her çalışan yetkinliğine uygun işleri yerine getirecek ve verimli çalışacak, bu sayede iş doyumuna ulaşacak ve örgütsel sadakat seviyesi yükselecektir.

- Hedefler gerçekçi bir şekilde belirlenmeli, olmayacak hedefler konulmamalıdır. Aksi takdirde personel bu hedefe inanmakta güçlük çekecek ve bu nedenle isteksiz olacaktır. Hedef ne çok zor ne de çok kolay olmamalı; yani çok fazla gayret gerektireceği ve gerçekleşme ihtimalinin düşük olması nedeniyle göz korkutmamalı ancak çok basit olması nedeniyle de hafife alınmamalıdır. Makul bir hedef personelin odaklanmasını kolaylaştıracak ve örgütsel sadakatin artmasını sağlayacaktır.

- Hedefler personelin benimseyebileceği nitelikte olmalıdır. Benimsenecek bir yanı olmayan hedefler çalışanların ilgisini cezbetmeyecek bu nedenle örgütsel bağlılıklarına da etki etmeyecektir. Bu bağlamda hedef işlevsel bir hedef olmalıdır. Bir örgütün bütün hedeflerinin bütün personeller tarafından benimsenmesi çok olası değildir. Fakat mümkün olduğunca fazla hedefin mümkün olduğunca fazla personel tarafından benimsenmesi sağlanırsa, kuşkusuz ki örgüt de aynı ölçüde başarıya ulaşacaktır.

- Hedefler aynı zamanda motivasyon unsuru ve bir teşvik aracı olarak kullanılmalıdır. Ulaşılan hedefler sonucunda personellere de ödül verilmeli bu sayede yeni hedeflerin yerine getirilmesinde bir motivasyon unsuru sağlanmalıdır. Yine personeller bireysel katkılarından ötürü takdir edildiklerinde örgütsel sadakatleri artacaktır.

- **Özveride Bulunma:** Bir örgüt bünyesinde personelin herhangi bir özel veya genel beklentisi olmaksızın yalnızca örgütün amaçlarına yönelik olarak özverili hareketler sergilemeleri son derece önemli bir örgütsel bağlılık ölçütüdür. Gerçekten de bu yönde bir hareket personelin örgütü tam olarak benimsediğini ve kendisiyle

özdeşleştirdiğini, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için kendisinden taviz verecek ölçüde örgütsel bağlılığa ulaştığını göstermektedir (Güney, 2015: 59 - 75). Personel bağlı olduğu örgütün denetimi veya yönlendirmesi olmaksızın özverili bir biçimde örgüt hedeflerine yönelik çalışmalar gerçekleştiriyorsa, aynı zamanda bu personelin örgütün hedeflerini kabul ettiğini ve benimsediğini de ifade etmek gerekir. Bu bağlamda özveride bulunma göstergesinin aynı zamanda örgütün hedef ve değerlerini benimseme ve bunlara inanma göstergesini de kapsamakta olduğu söylenebilir (Keman, 2012: 29).

- **Özdeşleşme:** Örgütsel sadakatin önemli göstergelerinden bir tanesi de örgüt karakteri ile özdeşleşmedir. Örgütlerini kendileri ile özdeşleştiren kişiler; örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kendi iradeleriyle daha fazla çaba harcamakta ve örgüt açısından yararlı olacak hareketleri düşünmekte ve bunları sergilemektedirler (Boen vd., 2006: 547 - 560). Kendini örgüt ile özdeşleştiren personel, iş ve görevlerine daha fazla anlam atfetmekte ve daha motivasyonlu bir şekilde çalışmaktadırlar. Özdeşleşme sadece iş anlamında performans artışı sağlamamakta aynı zamanda personelin daha mutlu bir hayat sürmesini de sağlamaktadır (Mael ve Ashforth, 2011: 222). Özdeşleşme göstergesinin sağlanıp sağlanmadığı, personelin örgütün çalışmalarını, davranışlarını ve hedeflerini kabul etmesi ve bunlara inanması ile ölçülebilir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışanlar işlerini eksiksiz yapmalıdırlar. Örgütsel sadakat seviyesinin artması ile özdeşleşme de aynı ölçüde sağlanmış olmakta, sadakat hissinin fazlalığı özdeşleşmenin de tam olarak gerçekleşmesini sağlamaktadır (Benkhoff, 1997: 131).

- **Örgütte Kalma Arzusu:** Örgütsel bağlılığın bir diğer göstergesi de çalışanın örgütte kalma arzusudur. Örgütsel bağlılıkları fazla olan kişiler örgütte kalmak için güçlü bir istek duymaktadırlar. Gerçekten de bu kişilerin örgüte duydukları olumlu hisler oldukça fazladır ve bu kişiler pek çok koşul karşısında yine de örgütte kalma eğilimi sergilemektedirler (Baysal, 1981: 84 - 91). Personelin örgütte kalma arzusu içinde olması, örgütün bu personelin beklentilerine yeterli yanıtlar verdiği ve örgüt hedefleri ile personelin hedeflerinin uyum içerisinde olduğunu da göstermektedir. Personel örgüt içerisinde söz sahibi olduğunu hissediyorsa ve örgüt personelin katkılarından memnun olduğunu personele hissettirebiliyorsa; personelin örgütsel sadakati de aynı ölçüde fazla olmakta ve bu personel örgütte uzun süreler kalmak istemektedir.

### 1.2.7. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Literatürde çok sayıda farklı örgütsel bağlılık tanımı bulunduğu gibi, örgütsel bağlılık boyutları da birçok araştırmada farklı biçimde ele alınmıştır. 2000’li yıllara kadar örgütsel bağlılık literatüründe tek boyutun hâkim olduğu görülmektedir. Bu süreçte Porter ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığın psikolojik boyutuna, Becker (1960) fayda ve maliyet analizine, Wiener (1982) ise örgütsel bağlılığın normatif boyutuna odaklanmıştır. Örgütsel bağlılık literatüründe kavramın çok boyutlu biçimde ele alınması Angle ve Perry’nin (1981) araştırmasıyla mümkün olmuştur ve bu boyutlar değer bağlılığı ve örgütte kalma bağlılığı olarak gruplandırılmıştır (Çiftçioğlu, 2009: 97-98).

Örgütsel bağlılık literatürüne bakıldığında çok sayıda araştırmada benzer sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bunun yanında oldukça farklı sınıflandırmalara rastlamak da mümkündür. Genel olarak gruplandırıldığında örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar üç başlık altında ele alınmaktadır: tutumsal bağlılık yaklaşımı, davranışsal bağlılık yaklaşımı ve çoklu bağlılık yaklaşımı. Örgütsel bağlılığın birçok farklı yaklaşım çerçevesinde ele alınmasının temel sebebi, araştırmacıların bilim dalları ile ilişkilidir (Gül, 2002: 40-50). Örneğin; Becker (1960), Staw ve Salancik (1977) kavramı davranış boyutuyla incelemiş; Porter, March ve Simon (1958), Mowday, Meyer, Steers, Allen ve Boulian (1974) ise, örgütsel bağlılığı tutumsal açıdan değerlendirmişlerdir (Yavuz, 2009: 55). Sığrı (2007:263) ise, örgütsel davranış bilimcilerinin kavramı, davranışsal bağlılık ile açıkladığını; sosyal-psikoloji bilimcilerinin ise tutumsal bağlılık olarak ele aldığını ifade etmektedir. Çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirme ve örgüt amaçlarını kendi amacı gibi benimsemesi, tutumsal bağlılıktır. Davranışsal bağlılık ise, çalışanların ortaya koydukları emeğin parasal ya da farklı motivasyon unsurları çerçevesinde örgüte yönelik belirgin biçimde geliştirdikleri çalışmaya ve üretmeye dayalı davranış kalıplarının ortaya çıkmasının sağlanması gibi bir araç olduğunu belirtmektedir.

Davranışsal bağlılığın, örgüt üyeliği için bireysel özveriyi gerektirmesi, farklı yaklaşımlar dâhilinde irdelenebilen bir olgu olmasıyla ilişkili görünüm ortaya koymaktadır. Örgütün yeni katılımlarla zenginleşmesi esnasında yapılan törenler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Örgüt, kişisel davranışların bir bileşkesi şeklinde parçadan bütüne giden bağımsız bir karaktere sahip olarak çalışan davranışlarından etkilenen ve dolayısıyla onları etkileyen karmaşık bir yapıya sahiptir. Çalışanlar ise ortaya



koydukları davranışlara şeklen veya tamamen kapsayıcı önemli bir odak arayışı içerisinde yeni tutum ve amaçlar belirlemektedirler. Becker'a (1960) göre çalışanlar davranışsal açıdan diğer örgüt üyelerinden etkilendikleri kadar ve hatta daha yüksek bir orandan örgüt içerisinde liderlik vasfı üstlenen yönetici konumundaki kişilerle olan iletişimlerini doğrultusunda farklı algılama ve etkileşim olanakları meydana getirmektedirler. Çalışan davranışları ele alındıkları perspektife bağlı olarak çok yönlü sonuçlar yaratabilmektedirler. Becker'a (1960) göre bu davranışlar çok sayıda amaca ulaşma doğrultusunda çeşitli yöntemlere bağlı olarak gelişebilmektedir. Davranışların tekrarlı biçimde ilerlemesi ise bu amaca ilişkin bir yol olarak gözlenmektedir. Kayıp ve kazançların ele alınma biçimi ise örgütsel bağlılığın gelişmesinde temel bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Gül, 2002: 47-48). Böylece davranışsal bağlılığın tutumsal bağlılıkla çelişen ve çıkarlara odaklanmış bir görünüm sergileyen biçimde tezahür ettiği anlaşılmaktadır.

Literatürde üzerinde en çok durulan bağlılık modeli Meyer ve Allen (1997) modeli olarak bilinen modeldir. Bu modele göre örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç alt boyuta sahiptir;

- **Duygusal bağlılık:** Bu bağlılık çalışanlar tarafından istekle elde edilebilecek ve bu sayede örgüt bağlılığının sürdürüldüğü bir bağlılık türüdür. Bu nedenle örgütlerin canı gönülden istediği bir bağlılık biçimi olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanların örgüt nezdinde bütünleşik bir yapı ortaya koymaları ve bundan mutlu olma adına bir pay çıkarmalarını sağlamaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91-92). Bu tür bağlılıkta çalışanların örgütsel düzeyde çok yönlü etkileşimi söz konusu olup hem diğer üyeler hem de alt ve üst kademe itibarıyla bağ kurmaları söz konusudur. Çalışanlar örgütsel amaçlar ve kurallar itibarıyla içselleştirmeye dayalı saygı çerçevesinde bir anlayış geliştirmektedirler. Bu tür bağlılığın temelinde sevgiyle ilişkili değerler yer almaktadır. Çalışanların zorunluluk algısı dışında istemeye dayalı motifler dâhilinde geliştirdikleri üretmeye ve birliktelik algısına dayalı bir anlayıştan söz etmek olanak dâhilindedir. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde bu anlayışın önemli bir yeri bulunmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 108). İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının yükselmesi belli bir yönetim anlayışına bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Çalışanların yönetime katılımının sağlanması, kararların adil biçimde alınması, çalışan görevlerinin net biçimde belirlenmesi ve örgütte sağlanan aktif ve verimli iletişim süreci, bu yönetim anlayışını

oluşturan ögelerdir (Keser ve Kümbül, 2016: 247). İşin zorluğu, hedeflerin netliği, rol belirsizliklerinin olmaması, çalışanların kararlara katılımı, örgütün çalışanların katkılarına ve fikirlerine değer vermesi, çalışanlara geri bildirimde bulunulması, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve eşitlik, çalışanın çalıştığı örgüte güven duyması, duygusal bağlılığın oluşmasında etkilidir (Gül, 2002: 39). Alanyazında duygusal bağlılığa “yüksek örgütsel bağlılık” adı da verilmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık, işgörenlerin elde edecekleri kazançtan ötürü değil; hissettikleri güçlü bir istek duygusundan ötürü örgütteki varlıklarını devam ettirmelerini sağlamaktadır. Çalışan performansı duygusal bağlılığın artmasıyla beraber artmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 26). İşgörenlerin örgüte karşı samimi biçimde bağlılık hissetmesi, örgüt verimliliğini sağlamak için çaba göstermelerini sağlamaktadır ve böylelikle duygusal bağlılık örgütler tarafından sağlanmaya çalışılan bir bağlılık boyutu halini almaktadır.

- **Devam bağlılığı:** İşgörenlerin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olarak geliştirdikleri bağlılık boyutu, devam bağlılığıdır. Bu bağlılık “algılanan maliyetler” olarak da ele alınmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 5). İşgörenler tarafından yapılan bir fayda maliyet analizi sonucunda daha iyi ya da alternatif olabilecek bir iş imkânının olmaması nedeniyle hissedilen bağlılığa devam bağlılığı adı verilmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004). Bu bağlılığın temelinde, duygusal bağlılığın tersine “ihtiyaç” ve “kazanç” bulunmaktadır (Çiftçioglu, 2009: 102). İşgörenin fayda maliyet analizi sonucunda örgütte kalmaya devam etmenin, ayrılmaktan daha faydalı olduğunu saptamasıyla beraber devam bağlılığı oluşmaktadır. Sosyal bağlar, emeklilik, özlük hakları ve tecrübe gibi faydaları elde etmeye devam etmek için bireyler, örgütteki varlıklarını sürdürmek isterler. Dolayısıyla bu bağlılık boyutu dış (çevresel) kaynaklarla elde edilen faktörler sonucunda oluşmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010; Keser ve Kümbül, 2016). Allen ve Meyer (1991), devam bağlılığının oluşmasını şu faktörlere bağlamaktadırlar: işgörenin niteliklerinin diğer örgütte ona kazandırabilecekleri, alternatif ya da daha iyi iş imkânlarının olup olmadığı, çalışılan şehirde yaşama süresi, örgüte verilen emeğin miktarı ve emeklilik ikramiyesi miktarı. Randall’a (1987) göre bu boyut, “düşük örgütsel bağlılık” olarak da adlandırılmaktadır. “Zorunluluk bağlılığı” olarak da literatürde yer alan bu bağlılık türünü duyan çalışanlar, buldukları ilk fırsatta örgütten ayrılmayı istedikleri, işe ve grup bağlılığın sağlanmasında en az çabayı gösterdikleri için “duygusuz” olarak nitelendirilirler (Demir ve Öztürk, 2011).

- **Normatif bağlılık;** Weiner ve Verdi’nin (1980) araştırmalarını inceleyen Allen ve Meyer (1997), bir diğer örgütsel bağlılık boyutunun varlığını öne sürmüşlerdir. Bu boyut

“normatif bağlılık” olarak adlandırılmaktadır (Bozkurt ve Yurt, 2015: 62). Normatif bağlılık, genel bir ifade ile çalışanların örgütte kalmalarına neden olan, hissettikleri zorunluluk duygularını ifade eder (Meyer ve Allen, 1991). Alanyazında normatif bağlılıktan “ılımlı bağlılık” ya da “şekilsel bağlılık” olarak da söz edilmektedir (Demir ve Öztürk, 2011). Normatif bağlılıkta işgörenler, örgütteki varlıklarını sürdürmenin doğru olan karar olduğunu düşünürler ve onlara göre örgütte devam etmek bir yükümlülüktür (Uyguç ve Çımrın, 2004). Kültürel ve sosyal özelliklere bağlı olarak da gelişen bu bağlılık boyutunda çalışan, örgüte karşı bir minnet duymaktadır ve bunun sonucunda bağlılık gerçekleşmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010).

### 1.2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu bölümde ilgili faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki başlıkta açıklanmaktadır.

#### 1.2.8.1. Kişisel Faktörler

Bireysel unsurlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle bireysel unsurlarla örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu kabul görmektedir. Bu bağlamda bireysel unsurlar; iş beklentisi, psikolojik sözleşme ve bireysel nitelikler başlıkları altında incelenebilmektedir (Gündoğan, 2009: 18).

**İş Beklentileri:** Kişinin çalışma amacı, bireysel gereksinimlerini sağlamaktır ve yapacağı işin amaçlarına ulaşmasında bir araç olabilmesi konusunda beklentileri vardır. İşgücü ve pazar koşulları içerisinde çalışanla örgüt arasında imzalanan kontrat örgütsel bağlılıkla alakalıdır. Bu ilişkide örgütler, çoğunlukla kişiler bakımından hedeflere ulaşmak hususunda kullanılan bir araç özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla da örgütlerin bu hedefleri karşılayabilme ya da bu hedef doğrultusunda hizmet sunabilme becerileri ve kapasitesi örgütsel bağlılığı direkt olarak etkilemektedir. Uzun vadeli bir kontrat, iyi belirlenmemiş olan bir görevin en başta kabullenilmesi anlamına gelmektedir ve bu da örgütün değerlerini yaymak ve örgüt üyesi olarak varlığını sürdürmek gibi davranışları tetiklemektedir. İyi tanımlanmış, sınırları netleştirilmiş örgütsel beklentiler ile bireysel

beklentiler birbirine uyum içinde oldukları takdirde örgütsel bağlılık bunlardan pozitif olarak etkilenir (Scandura ve Lankau, 1997: 381).

**Psikolojik Sözleşme:** Çalışanlarla örgüt arasında iki çeşit sözleşme vardır. Bu iki sözleşme; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışanla örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve sorumluluklarının tespit edildiği yazılı ve şekilsel bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde idareciler, personeller ve farklı bireylerin her daim uyma zorunluluklarının olduğu ve kendilerinden beklenen davranış biçimleriyle alakalı yazılı olarak ifade edilmemiş kurallar bütünüdür (Gündoğan, 2009). Psikolojik sözleşmeler, kişinin örgütte iş imkânı bulduğu ilk günden başlayarak oluşmaya başlar ve beklentilerin oluşması her iki tarafı da sorumluluk altına sokar. Örgütte bir kişinin psikolojik sözleşmenin mevcudiyetine olan inancı, diğer üyelerin de sözleşmeye aynı açıdan bakmalarını gerektirmez. Çünkü her insanın diğerlerinden farklı duyu ve düşünce yapıları vardır. Bu durum da örgütte bireylerin bağlılık düzeylerinin farklılaşmasıyla sonuçlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 54).

**Bireysel Özellikler:** Yapılan araştırmalar neticesinde örgüte olan bağlılığı etkileyen bazı bireysel unsurlar olduğu ortaya konulmuştur. Bunlar; yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim seviyesi, medeni hal gibi unsurlardır. Bunlar, aşağıda açıklanmaktadır.

- **Yaş:** Kişilerin çalıştıkları işten beklentileri, davranışları, istekleri her yaşa göre farklılık göstermektedir. Özellikle genç yaşta olan bireyler yüksek beklenti içinde olabilmektedir. Ancak eğitim hayatı bittikten sonra ilk çalıştığı örgütte aslında teoride öğrendiklerini pratikte çok fazla yapamadığını ve hayalindekilerin gerçekleşmediğini fark edecektir. Çalışanların, örgütlerde geçirdikleri süre arttıkça hem kendilerine hem de çalıştıkları örgütlere sağladıkları faydalar artacaktır. Yaşı ilerleyen ve örgütte daha fazla zaman geçiren kişilerin örgüte duygusal olarak bir bağlılığı da olacaktır. Yeni iş hayatına atılan kişilerde bu bağlılık daha azdır. Yaşı genç olan çalışanlar yaptıkları her işte yöneticilerinden takdir bekleyeceklerdir. Dolayısıyla yapılan yanlışlarda kendilerine ikazda bulunulduğunda hemen olumsuz düşüncelere kapılabilirler. Çalışanlar örgütte ne kadar uzun süre kalırlarsa terfi alma şansları da o kadar artacaktır ve bu da örgüte bağlılığı artırır (Cohen, 1993: 143).

- **Cinsiyet:** Yapılan araştırmalar sonucunda cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri olduğu ortaya konulsa da etkileme yönü üzerinde karar birliği sağlanmamıştır. Bazı araştırmacılar kadınların örgütsel bağlılığının daha düşük olduğunu savunmuş ve bunun gerekçesi olarak aile rolünün fazla olduğunu söylemişlerdir. Tam tersini düşünen araştırmacılar ise, kadının örgütsel bağlılığının fazla olmasının sebebi olarak, kadınların karşılaştıkları engeller karşısında daha güçlü durmak istemelerini gerekçe olarak sunmuşlardır. Toplumda kadınlara ve erkeklere yüklenen görevler neticesinde, iş hayatında da kadınlar ve erkeklerin davranışları bunlara göre şekillenmektedir. Kadının geleneksel olarak ev işleri ile uğraşması, çocuk bakması ve erkeğin çalışarak eve maddi yardımda bulunması yüzyıllardır süre gelen toplumda rol dağılımını oluşturmuştur (Tınar, 1997: 114). Örgütsel bağlılıkta da kadının örgüte yüksek bağlılık geliştirmesi, onu evi gibi benimsemesini sağlayabilmektedir ve bu durumda kadının bağlılık düzeyi erkeğe göre daha yüksek olmaktadır.
- **Eğitim:** Yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitimle örgütsel bağlılık arasında negatif doğrultuda bir bağlantı olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesinin artması ile birlikte çalışanların daha iyi şartlarda ve daha iyi örgütlerde çalışma istekleri de artmaktadır. Bu da örgüte bağlılıklarını azaltmaktadır. Eğitim düzeyi arttıka örgüte bağlılığın azalmasının nedeni olarak; örgütün, çalışanların beklentilerini ve isteklerini tam olarak karşılayamaması sunulabilir (Keleş, 2006).
- **Kıdem:** Aslında çalışma süresi anlamına gelen kıdem tek başına örgüte bağlılığı etkilediği söylenemez ancak çalışma süresinin uzunluğuna göre kişilerin örgüte bağlılıklarının arttığı düşünölmektedir. Çalışanlar her ne kadar uzun süre aynı örgütte çalışsalar da farklı örgütlerden gelebilecek daha iyi iş imkânlarına her zaman açıktırlar. Ancak içinde bulunulan ekonomik ve ailevi sorunlar nedeni ile de örgütten ayrılınması ve yeni bir örgüte geçilmesi de göze alınamayabilir (Eroğlu, 1998: 43-44). Yine örgüte bağlılığı çalışılan sürenin yanı sıra, pozisyonlar ve unvanlar da etkilemektedir. Kişiler istemedikleri pozisyon ve unvanlarda çalıştıklarında örgüte olan bağlılıkları da önemli düzeyde azalmaktadır.
- **Medeni Hal:** Örgüte bağlılığı direkt olarak etkileyen bir diğer unsur da kişinin medeni halidir. Bekâr çalışanların, evli ya da boşanmış kişilere nazaran daha az bağlılıklarının bulunduğu görülmektedir. Evli ya da boşanan, çocuğu olan ya da

bakmakla yükümlülüğü olan çalışanların örgüte bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Bunun sebebi yüksek bağlılığı olan bu bireylerin maddi anlamda örgüte daha fazla ihtiyaç duymaları olabilir (Hoş ve Oksay, 2015: 6).

### 1.2.8.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, örgütün çalışanlara sağladığı faydaları ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Bunlar, aşağıdaki açıklanmaktadır.

- **Ücret:** Örgüte bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri ücrettir. Ücret en yalın haliyle çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde ettiği maddi gelirdir. Ücret büyük bir öneme sahiptir çünkü çalışanların örgüt dışındaki tüm yaşamlarını etkilemektedir. Düşük ücret politikaları, bireyleri daha iyi maddi imkanlar sunan işler aramaya yönlendirmektedir. Bu durumda personel, kendini işe bağımlı addetmekte ve işte kalıcı olmayacak şekilde çalışma zorunluluğu hissetmektedir. Bu da kişinin performansını etkilemektedir (Gündoğan, 2009). Alınan ücretin çalışanlar arasında adil olduğu inancı yaygın ise, örgüte bağlılık düzeyi de o kadar fazlalaşmaktadır. Eğer çalışanlar, ücret konusunda bir adaletsizlik hissederler ise örgüte bağlılık hızlı bir biçimde azalmaktadır.

- **Ödüller:** Çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı bir beklenti söz konusudur. Yöneticiler çalışanlarından yüksek bir performans beklerken, çalışanlar ise bu göstermiş oldukları performanslarının karşılığında bir ödül beklerler. Çalışanlar, yöneticilerinden aldıkları ödüller sonucunda örgütsel bağlılık seviyelerini artırmakta ve yüksek motivasyon ile çalışmalarına devam etmektedirler. Yine yapılan bu ödüllendirme şirket çalışanları arasında hırsla dönüşeceği için, daha sonraki ödülü alabilmek adına tüm personellerde üstün bir performans oluşabilmektedir. İş tatmini düzeyini artıran ödüller, bu sayede örgütsel bağlılık düzeyinin de artmasını sağlamaktadır (Lok, 2004: 321).

- **Örgüt Kültürü:** Örgüt içindeki personelin davranışlarına yön veren normlar, değerler ve alışkanlıklar şeklinde ifade edilebilir. Örgüt kültürü, bireye örgüt içerisindeki davranışlarını yönlendirmesi bağlamında yol gösterici olmaktadır. Her personelin kendine has bir karakter yapısı olduğu gibi, her örgütün de kendine has bir kültürü bulunmaktadır. Örgütlerin kendine özgü belli özellikleri onları diğer örgütlerden farklı kılar. Örgütsel yönetim tarzlarının belirlenmesi çok önemlidir. Yapılması gereken işi, örgüt yöneticileri belirlese de işi yapacak kişiler çalışanlar olduğu için, çalışanların da yönetime katılması gerekmektedir. Bu şekilde yapılan işler çalışanları memnun eder ve

bağlılıklarını arttırır. Çalışanlara yönetime katılma imkanı sağlamayan örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de düşük olmaktadır. Örgüt kültürü, personelin öncelikleriyle örgütün amaçları arasında köprü vazifesi görmektedir. Çalışanlar için de kimlik duygusunun gelişmesine destek olarak, örgütün amaçlarına katılımı güdülemeye ve örgütsel bağlılığın gelişmesine yardım etmektedir (DeCotiis ve Summers, 1987: 445-470).

- **İşin Niteliği (Kapsamı):** Örgütsel bağlılık ile işin niteliği arasında önemli bir ilişki vardır. Çalışanlar yeteneklerini kullanabilecekleri, kendilerine başarılarının sonucunda geri bildirim sağlayabilecek, takdir etmeyi bilen örgütlerde çalışmalarını sonucunda örgüte yönelik bir bağlılık geliştirmektedirler. Çalışanların, çalışma sürelerinde kendi kararlarını verebilmeleri için bilgi seviyelerinin yüksek ve deneyimlerinin fazla olması gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlara verilecek yetkilerin titizlikle seçilmesi gerekmektedir. (Ünler, 2006: 101). Örgütte çalışan kişi sayısı arttıkça örgüt içinde bürokratik eğilimler de artış gösterecektir. Örgüt büyüme gösterdikçe yapılacak denetimlerin ve hiyerarşik yapının da çok iyi ayarlanması gerekmektedir.

- **Denetim:** Yönetim faaliyetlerinin istenilen planda gerçekleşmesi adına yapılan kontrollerdir. Alt kademelere yetki verilmesi, çalışanların sorumluluk almasını, kendilerini önemli hissetmelerini ve bağlılıklarının artmasını sağlar. Denetimin amacı, verilen hedeflere ulaşmada çalışanların performanslarının kontrolü, problemlerin belirlenmesi ve karar alma sürecinde destek sağlamaktır. Baskıcı bir yönetim tarzına sahip olan, personelin kararlarda etkili olmasına müsaade etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan örgütler, personelin sorumluluk almamalarına neden olmaktadır. Bunun neticesinde çalışan, işiyle alakalı problemlerle karşılaştığında, karşı koymak yerine uzaklaşmayı tercih edecektir. Bunun sebebi de idarecilerin onlara karşı takınmış olduğu tavır ve baskılardır (Uçar ve Uçar, 2014: 3). Dostça ve katılımcı bir yaklaşımla sürdürülen denetimin örgütsel bağlılığa katkı sağladığı, pazarlama personeli üzerinde yapılan bir çalışma ile de teyit edilmiştir (Darden vd., 1989: 80-106). Yöneticilerin çalışanları yönlendirmeye ve kontrol etmeye çalışması, çalışanların kendilerini sorgulamaya ve yetersiz oldukları düşüncesine kapılmalarına neden olabilmektedir. Bu yüzden yöneticiler; çalışanlarına güvenmeli, onları desteklemeli ve verilen işin niteliğine göre çalışanlara inisiyatif kullanabilme hakkı vermelidirler.

- **Takım (Grup) Çalışması:** Çalışanlar her zaman etkileşim halindedirler. Yeterli iletişim olması kişilerin birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak sağlar. Birbirleri ile yeterli ve güçlü iletişim kuran kişiler ile çalışmak bir örgüt için performansı arttırmada en

önemli etkindir. Takım; özel ve önemli bir amacı gerçekleştirmek için birbirine bağlı ve iletişimi güçlü iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu birimdir. Takımlar ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelirler. Çalışanlar sorumlu oldukları belirli konularda ortak bir yaklaşım gösterirler ve bilgi alışverişi yaparlar. Amacı gerçekleştirebilmek adına tüm fikirler bir araya getirilir, takımlar görüşlerini bildirir ve eleme yolu ile en iyi görüş üzerinden devam edilir (İnce ve Gül, 2005: 80).

- **Örgütsel Adalet:** Adaletin örgüt içinde yayılmasını ve yöneticilerin çıktılarının pay edilmesinde doğru adımları takip etmesini kapsayan bir kavramdır (Altıntaş, 2002: 32). Çalışanların görev dağılımı, mesai uygulamaları, yetki dağıtımı, ücret seviyesi, ödül dağılımı gibi yönetsel kararları değerlendirme evresinde algılanmaktadır. Mesela; işe yeni başlayan, benzer niteliklere sahip ve benzer görevler gerçekleştiren iki çalışana farklı ücretler verilmesi, daha az ücret alan çalışanın kuruma olan bağlılık seviyesini düşürecektir (İnce ve Gül, 2005: 76-77). Örgütsel adalet kavramı kaynaklarda, dağıtımsal ve yöntemsel adalet olmak üzere iki yönden incelenmiştir. Dağıtımsal adalet, örgüt içerisinde somut ve soyut olmayan ödüllerin, görev ve yükümlülüklerin bireyler arasında adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı hususunun çalışanlarca ne şekilde yorumlandığıyla alakalıdır. Yöntemsel adalet ise, örgütün ortaya koyduğu ürün ve hizmetlerle örgüt personelini etki altında bırakan kararların, örgüt içinde alınışı evresinde ve bunlara dair düzeneklerin işleyişindeki adaletle ilişkilidir (Ertürk, 2003: 154).

### 1.2.9. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın çalışan bakımından sonuçları aşağıda açıklanmaktadır (Yıldız ve Akgemci, 2011: 92):

- Örgüte yüksek bağlılık duyan çalışanlarda örgüt vatandaşlığı algısı yerleşip artmakta, istikrar ve aidiyet duygusunun sonucunda örgüt içerisinde ve dışında örgüte yarar sağlayabilecek amaçlar oluşturulmaktadır.
- Bağlılığın doğal sonucu olarak çalışanın performansı yükselmektedir.

Olumlu kabul edilen bu sonuçların yanında, çalışan için olumsuz olan sonuçlar da gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır (Solmuş, 2004: 197; Gülova ve Demirsoy, 2012: 60):

- Yüksek bağlılığa sahip çalışanın kariyerinde yükselme olanaklarını ve farklı örgütte olabilecek iş fırsatlarını değerlendirmemesi,



- Çalışanın örgüte duyduğu yüksek bağlılık sebebiyle, sosyal ilişkileri ve aile ilişkilerinde stres ve gerginlikler yaşaması,
- Çocuğu olan çalışanlar ve tek başına çocuk büyötmek durumunda kalan çalışanların yüksek seviyede iş-aile çatışması yaşamasıdır. Bu çatışmanın önüne geçmek adına birçok örgüt kreş gibi çocuk bakım ünitelerini çalışanlarının kullanımına sunmuştur.
- Örgüte yönelik tehlike ve tehditler, örgütsel problemler, örgüte karşı yüksek bağlılığı dolayısıyla örgüt hakkında yüksek hassasiyete sahip çalışanları daha kolay ve yüksek seviyede etkilemektedir.
- Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar inançlarına yönelik etkileme girişimlerine maruz kalabilecekleri gibi yine inançları sebebiyle diğer örgüt çalışanları tarafından izole de edilebilirler.

Çalışanların duyduğu örgütsel bağlılık, devamsızlık oranını düşürmekte ve örgütleri çalışanların örgütten ayrılması halinde doğabilecek ek maliyetlerden korumaktadır. Örgütten ayrılan bir çalışanın yerine yeni bir aday bulmak için, ilan verilmesi, sınav düzenlenmesi, ücretlendirme yapılması, işe alım sürecinin gerçekleştirilmesi gibi ekonomik ve zamansal kayıplar olmaktadır. Ayrıca yeni adayın tecrübe eksikliğinden doğan hatalar, olası iş kazaları, düşen verim ve üretim kayıpları gibi ek maliyetler doğacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütleri bu maliyetlerden korumakta veya bu maliyetleri büyük oranda düşürmektedir. Yüksek bağlılığın örgütsel sonuçları aşağıda açıklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 94-98):

- Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgüt çıkarlarını daha çok gözeteceğinden, bu çıkarlar yönünde hareket etme olasılıkları yüksektir.
- Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgüt için kaliteli üretim, etkili hiyerarşik iletişim, yüksek performans ve verimlilik gibi olumlu kazanımlar sağlayacaktır.
- Devamsızlık oranı yüksek, verimsiz ve diğer çalışanlarla olumsuz ilişkiler geliştiren bağlılığı düşük çalışanların örgütten ayrılması, işyerinde oluşturdukları negatif etkiyi de sona erdirecektir.

Örgütsel bağlılığın örgüt için doğurduğu olumsuz sonuçlar da mevcuttur:

- Yüksek örgütsel bağlılık, değişime kapalı kalınması ile örgütün yenilenme becerisini kaybetmesine ve değişim sürecine ayak uyduramamasına yol açabilmektedir.

- Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların yüksek arzuları, örgütü yüksek risk oranı olan yatırımlara itebilmektedir.
- Örgüt menfaatlerini kendi çıkarlarından üste koyan örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar etik olmayan ve yasa dışı faaliyetlerde bulunabilmektedir.
- Yüksek bağlılık sebebiyle düşük seviyede kalan çalışan devir oranı, örgütün yeni üyelerin sunacağı yeni ve taze fikirlerden yararlanması olasılığını düşürebilmektedir.

### **1.3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar**

Bu başlık altında personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri konu alan çeşitli araştırma bulgularına değinilecektir. Bu çalışmalardan ilki Argyris (1998) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta ele alınarak, personel güçlendirme ile ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında içsel bağlılığın artmasıyla beraber güçlendirme süreçlerinin de sağlanacağı ortaya konulmuştur. Konuyla ilgili bir diğer çalışma Henkin ve Marchiri'nin (2002) çalışmasıdır. Bu çalışmada sinir hastalıkları uzmanlarının örgütsel bağlılıkları ve personel güçlendirme algısı düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre personel güçlendirme duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Ancak personel güçlendirme ve devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Humborstad ve Perry (2011) araştırmalarında personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemişlerdir. Araştırma sonuçları iş tatmini ve örgütsel bağlılığın personel güçlendirme uygulamalarıyla beraber arttığını göstermektedir. Benzer şekilde Rawat'ın (2011) çalışmasından elde edilen bulgular da personel güçlendirmenin üç bağlılık şeklini de önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Aynı şekilde Hashmi ve Naqui (2012) de banka çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, seçim ve etki boyutlarının örgütsel bağlılığı anlamlı biçimde artırdığını belirlemişlerdir. Başka bir çalışmada ise Ambad ve Bahron (2012) personel güçlendirmenin seçim ve etki boyutlarının örgütsel bağlılığı artırdığını ancak anlam ve yetkinlik boyutlarının örgütsel bağlılığı etkilemediğini tespit etmişlerdir.

Konuyla ilgili ülkemizde yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular da yabancı literatürdeki çalışmalarla paralellik arz etmektedir. Örnek olarak birkaç çalışmaya değinilecektir. Bunlardan ilki Doğan ve Demiral (2009) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışma akademik personel üzerinde yürütülmüş olup örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Elde edilen bulgular personel güçlendirmenin bağlılığa pozitif yönde etki ettiğini göstermektedir.

Durukan ve diğerlerinin (2010) hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeyleri araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının orta, örgütsel güven ve psikolojik güçlendirme düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Ayrıca personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanılmamıştır.

Başka bir çalışmada Gürbüz ve diğerleri (2013) banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre personel güçlendirme, örgütsel bağlılığı tüm boyutları kapsamında artırmaktadır. Bir başka çalışmada Tekiner (2014) emniyet çalışanları üzerinde örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ilişkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık duygusal bağlılık boyutu ile ele alınmıştır. Sonuçlara göre personel güçlendirmenin anlam boyutuyla özerklik ve seçim boyutu, duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Buna karşılık personel güçlendirmenin yetkinlik ve etki boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Farklı bir yaklaşımla Candan ve diğerleri (2015) araştırmalarını idari personel üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi belirlemek hedeflenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik güçlendirmenin en fazla etkili olduğu örgütsel bağlılık boyutu duygusal bağlılıktır. Bunları devam bağlılığı ve normatif bağlılık takip etmektedir. Yapısal güçlendirme için de aynı sıralama tespit edilmiştir.

Erdem ve diğerleri (2016) tarafından öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da personel güçlendirmenin anlamlılık, etki ve özerklik boyutlarının örgütsel bağlılığı anlamlı biçimde artırdığı yenilik boyutunun ise örgütsel bağlılığı etkilemediği sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde öğretmenler üzerinde yürütülen bir başka çalışmada

Balçık (2018) personel güçlendirmenin her üç bağılık boyutunu da anlamlı şekilde etkilediğini belirlemiştir. Son olarak Oktay ve Çelebi'nin (2019) kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki boyutları duygusal bağılık ve yetkinlik boyutu normatif bağılık üzerinde etkili olurken devam bağılığının personel güçlendirmeden anlamlı bir şekilde etkilenmediği belirlenmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

#### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırma metodolojisine yer verilmektedir.

##### 2.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışma tarama modellerinden ilişkisel tarama modeline göre tasarlanmıştır. Tarama modeli; olaylar, olgular ve durumların oldukları gibi incelenmesi ve bulguların da bu doğrultuda sunulmasına dayalı bir araştırma modelidir. İlişkisel tarama modeli ise iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ya da derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2012: 81). Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanenin toplam 550 çalışanı oluşturmaktadır. Dağıtılan anket formlarından 357 tanesinin geri dönüşü sağlanmıştır ve analizler bu formlardan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

##### 2.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Kavramsal çerçeve bölümünde yer alan literatür taraması doğrultusunda oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmaktadır:

H<sub>1</sub>: Personel güçlendirme alt boyutları ve duygusal bağlılık alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Personel güçlendirme alt boyutları ve devam bağlılığı alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Personel güçlendirme alt boyutları ve normatif bağlılık alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4a</sub>: Cinsiyet gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4b</sub>: Yaş gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4c</sub>: Medeni durumlarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4d</sub>: Eğitim durumlarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4e</sub>: Meslek gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4f</sub>: Çalışma Süresine göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>5a</sub>: Cinsiyet gruplarına göre çalışanların örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>5b</sub>: Yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>5c</sub>: Medeni durumlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>5d</sub>: Eğitim durumlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>5e</sub>: Meslek gruplarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>5f</sub>: Çalışma Süresine göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **2.1.3. Veri Toplama Araçları**

Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, Kişisel Bilgi Formu'dur. Burada katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve Sürgevil vd. (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan "Personel Güçlendirme Ölçeği" ve üçüncü bölümde de Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" yer almaktadır. Ölçekler 1: kesinlikle katılmıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum biçiminde beşli Likert tarzı bir ölçek yardımıyla ölçeklendirilmişlerdir. Ölçeklerin bu çalışma kapsamında hesaplanan Cronbach's alpha iç tutarlılık katsayıları personel güçlendirme ölçeği için ,888 ve örgütsel bağlılık ölçeği için 0,769 olarak bulunmuştur.

### **2.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları**

Araştırma, veri toplama sürecine gönüllülük esasıyla katılım gösteren 357 kişiyle sınırlandırılmıştır. Katılımcıların anket formunda yer alan ifadeleri dikkatli biçimde okudukları ve dürüst değerlendirmeler yaptıkları varsayılmıştır.

### **2.1.6. Verilerin Analizi**

Araştırmada toplanan veriler IBM SPSS 24 programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle katılımcıların sosyodemografik özellikleri frekans ve yüzde analizleriyle incelenmiş ardından araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakılmıştır. Daha sonrasında personel güçlendirme ölçeği alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir.

## 2.2. Bulgular

### 2.2.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Katılımcıların cinsiyete, yaşa, medeni ve eğitim duruma, mesleğe, çalışma süresine ve kurumda çalışma süresine, aylık gelire ilişkin dağılımları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur

**Tablo 3. Cinsiyete İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	170	47,6
Kadın	187	52,4

Sosyodemografik bilgilere ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların %47,6'sının erkek, %52,4'ünün kadın olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Yaşa İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	Frekans	Yüzde
<b>Yaş</b>		
18-25	91	25,5
26-45	233	65,3
46-60	33	9,2

Katılımcıların %25,5'i 18-25 yaşındayken, %65,3'ü 26-45 yaşında, %9,2'si ise 46-60 yaşındadır.

**Tablo 5. Medeni Duruma İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	Frekans	Yüzde
<b>Medeni durum</b>		
Evli	190	53,2
Bekar	167	46,8

Katılımcıların %53,2'si evli, %46,8'i bekârdır.

**Tablo 6. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	Frekans	Yüzde
<b>Eğitim durumu</b>		
Lise ve dengi	19	5,3
Ön lisans	70	19,6
Lisans	168	47,1
Yüksek lisans	66	18,5
Doktora	34	9,5



Katılımcıların %5,3'ü lise ve dengi mezunu iken, %19,6'sı ön lisans mezunu, %47,1'i lisans mezunu, %18,5'i yüksek lisans mezunu, %9,5'i ise doktora mezunudur.

**Tablo 7. Mesleğe İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	Frekans	Yüzde
<b>Meslek</b>		
Yardımcı sağlık çalışanı	146	40,9
Doktor	86	24,1
İdari personel	91	25,5
Klinik şefi	10	2,8
Yönetici	24	6,7

Katılımcıların %40,9'u yardımcı sağlık çalışanı iken, %24,1'i doktor, %25,5'i idari personel, %2,8'i klinik şefi, %6,7'si ise yöneticidir.

**Tablo 8. Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	Frekans	Yüzde
<b>Çalışma süresi</b>		
1 yıldan az	29	8,1
1-5 yıl	97	27,2
6-10 yıl	127	35,6
11-15 yıl	48	13,4
16-20 yıl	36	10,1
20 yıl üstü	20	5,6

Katılımcıların %8,1'i 1 yıldan az süredir çalışırken, %27,2'si 1-5 yıldır, %35,6'sı 6-10 yıldır, %13,4'ü 11-15 yıldır, %10,1'i 16-20 yıldır, %5,6'sı 20 yıldan uzun süredir çalışmaktadır.

**Tablo 9. Kurumdaki Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	Frekans	Yüzde
<b>Kurumdaki çalışma süresi</b>		
1 yıldan az	102	28,6
1-3 yıl	118	33,1
4-6 yıl	87	24,4
7-9 yıl	12	3,4
10 yıl ve üstü	38	10,6

Katılımcıların %28,6'sı çalıştıkları kurumda bir yıldan az süredir çalışmaktayken, %33,1'i 1-3 yıldır, %24,4'ü 4-6 yıldır, %3,4'ü 7-9 yıldır, %10,6'sı 10 yıldan uzun süredir çalışmaktadır.

**Tablo 10. Aylık Gelire İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	Frekans	Yüzde
<b>Aylık gelir</b>		
Asgari ücret	30	8,4
2021-3000 TL	139	38,9
3001-5000 TL	74	20,7
5001-8000 TL	68	19,0
8001 TL ve üzeri	46	12,9

Katılımcıların %8,4'ünün aylık geliri asgari ücret düzeyindeyken, %38,9'unun aylık geliri 2021-3000 TL arasında, %20,7'sinin aylık geliri 3001-5000 TL arasında, %19'unun aylık geliri 5001-8000 TL arasında, %12,9'unun aylık geliri ise 8001 TL üzerindedir.

### 2.2.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Personel güçlendirme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's alpha) ,888 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliği, faktör analizi ile incelenmiştir. Personel güçlendirme ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu KMO değeri ,830 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucu da anlamlı çıkmıştır,  $X^2(66) = 3412,875$ ,  $p < 0,01$ . KMO değerinin 0,50'den büyük olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizine göre Personeli güçlendirme alt boyutları toplam varyansın %75,256'sını açıklamaktadır. Bulunan değerler ölçeğin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 11. Personel Güçlendirme Ölçeğine Yönelik Faktör Yükleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları**

Personeli Güçlendirme Ölçeği				
		Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Anlamlılık			42,419	0,721
1	Yaptığım iş benim için önemlidir.	0,779		
2	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	0,675		
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır	0,847		
Yeterlilik			16,741	0,674
4	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	0,829		
5	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim.	0,813		
6	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	0,640		
Özerklik			8,048	0,944
7	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm	0,916		
8	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum	0,906		
9	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	0,911		
Etki			8,048	0,946
10	Bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	0,911		
11	Bölümümdeki faaliyetler üzerindeki etkim fazladır.	0,896		
12	Bölümümde olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	0,897		

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's alpha) ,769 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliği, faktör analizi ile incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu KMO değeri 903 bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi sonucu da anlamlı çıkmıştır,  $X^2(153) = 5686,810$ ,  $p < 0,01$ . KMO değerinin 0,50'den büyük olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizine göre örgütsel bağlılık alt boyutları toplam varyansın % 75,468'ini açıklamaktadır. Bulunan değerler ölçeğin geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Faktör Yükleri**

<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>			
	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Duygusal bağlılık		35,101	,962
1 Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	0,839		
2 Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,819		
3 Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	0,830		
4 Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	0,849		
5 Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası” olarak görüyorum.	0,842		
6 Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	0,787		
Devam bağlılığı		22,230	0,782
8 İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	0,726		
9 Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar.	0,594		
10 Dışarıdaki iş imkânları az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	0,765		
11 Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	0,758		
12 Çalıştığım kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş imkânlarının az olması olabilir.	0,677		
Normatif bağlılık		18,138	0,810
14 Benim için avantajlı da olsa şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,669		
15 Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,733		
16 Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	0,678		
17 Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam.	0,810		
18 Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	0,773		

### 2.2.3. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistik sonuçlar tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri**

	N	Min	Maks	Ort.	Std. Sapma
<b>Personel güçlendirme</b>					
Anlamlılık	357	2,67	5,00	4,43	0,56
Yeterlilik	357	2,67	5,00	4,47	0,53
Özerklik	357	1,00	5,00	3,52	1,38
Etki	357	1,00	5,00	3,43	1,35
<b>Örgütsel bağlılık</b>					
Duygusal bağlılık	357	1,00	5,00	3,62	1,22
Devam bağlılığı	357	1,00	4,83	2,80	1,02
Normatif bağlılık	357	1,00	5,00	3,11	1,00

Aritmetik ortalamalar yorumlanırken, 1-2,33 arasındaki değerler “düşük katılım”, 2,34-3,66 arasındaki değerler “kısmen katılım” ve 3,67-5 arasındaki değerler “yüksek katılım” düzeyini ifade etmektedir. Tablo 13'te görülen araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde katılımcıların personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarından olan “anlamlılık” boyutundan aldıkları ortalama puan  $4,43 \pm 0,56$  olarak bulunurken, “yeterlilik” boyutundan aldıkları ortalama puan  $4,47 \pm 0,53$  olarak, “özerklik” boyutundan aldıkları ortalama puan  $3,52 \pm 1,38$  olarak, “etki” boyutundan aldıkları ortalama puan ise  $3,43 \pm 1,35$  olarak bulunmuştur. Bunların yanı sıra katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından olan “duygusal bağlılık” boyutundan aldıkları ortalama puan  $3,62 \pm 1,22$  olarak bulunurken, “devam bağlılığı” boyutundan aldıkları ortalama puan  $2,80 \pm 1,02$  olarak, “normatif bağlılık” boyutundan aldıkları ortalama puan ise  $3,11 \pm 1,00$  olarak bulunmuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular tablo 14'te gösterilmiştir.

**Tablo 14. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık
<b>Anlamlılık</b>	0,437*	-0,322*	,0200*
<b>Yeterlilik</b>	0,231*	-0,255*	-0,015
<b>Özerklik</b>	0,743*	-0,533*	0,424*
<b>Etki</b>	0,731*	-0,455*	0,525*

\* p < 0,01

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ile personel güçlendirmenin anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur (sırasıyla  $r = 0,437$ ;  $0,231$ ;  $0,743$ ;  $0,731$ ,  $p < 0,01$ ). Buna göre katılımcıların yaptıkları işe yönelik anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki düzeyleri arttığında, duygusal bağlılıkları da artmaktadır.

Öte yandan, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile personel güçlendirmenin anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur (sırasıyla  $r = -0,322$ ,  $-0,255$ ,  $-0,533$ ,  $-0,455$ ,  $p < 0,01$ ). Buna göre katılımcıların yaptıkları işe yönelik anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları arttığında, devam bağlılıkları azalmaktadır.

Son olarak örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu ile personel güçlendirmenin anlamlılık, özerklik ve etki boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur (sırasıyla  $r = 0,200$ ;  $0,424$ ;  $0,525$ ,  $p < 0,01$ ). Buna göre katılımcıların yaptıkları işe yönelik anlamlılık, özerklik ve etki düzeyleri arttıkça normatif bağlılıkları da artış göstermektedir. Yeterlilik alt boyutu ile normatif bağlılık arasındaki ilişki ise anlamsızdır.

#### **2.2.4. Değişkenlerin Çeşitli Sosyodemografik Özellikler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular**

Bu başlık altında araştırmanın temel amacını oluşturmamakla birlikte katılımcıların gerek güçlendirme gerekse de örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin elde edilen puan ortalamalarının çeşitli demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin gerçekleştirilen t-testi ve ANOVA testi sonuçlarına değinilecektir.

**Tablo 15. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları**

	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Personel</b>	Erkek	170	3,89	0,8756	-1,547	0,123
<b>Güçlendirme</b>	Kadın	187	4,02	0,6250		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda personel güçlendirmenin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur ( $t = -1,547, p > ,05$ ).

**Tablo 16. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Personel</b>	18-25	91	3,76	0,6863		
<b>Güçlendirme</b>	26-45	233	3,94	0,7771	16,592	<b>0,000</b>
	46-60	33	4,61	0,7562		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda personel güçlendirmenin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, [ $F(2, 354) = 16,592, p < 0,05$ ]. Bulunan anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Scheffe testi yapılmıştır. Buna göre 46-60 yaşında olan katılımcıların güçlendirme algılarının 45 yaş altındaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 17. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Medeni Duruma Göre T- Testi Sonuçları**

	<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Personel</b>	Evli	190	4,16	0,7004	5,370	0,000
<b>Güçlendirme</b>	Bekar	167	3,74	0,7589		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda personel güçlendirmenin katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur,  $t = 5,370, p < 0,05$ . Bu sonuca göre evli katılımcıların personel güçlendirme algılarının bekar katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 18. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Eğitim	N	Ort.	SS	F	P
<b>Personel Güçlendirme</b>	Lise	19	3,81	0,5269	13,489	<b>0,000</b>
	Ön Lisans	70	4,06	0,5880		
	Lisans	168	3,71	0,8396		
	Yüksek Lisans	66	4,23	0,6014		
	Doktora	34	4,52	0,4413		

Eğitim durumlarına göre çalışanların personeli güçlendirme algıları anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir [ $F_{(4, 352)} = 13,489$ ,  $p < 0,05$ ]. Bu farklılıkların kaynağını belirlemek için yapılan Scheffe testine göre eğitim seviyesi yükseldikçe güçlendirme algısı da artmaktadır.

**Tablo 19. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Meslek	N	Ort.	SS	F	P
<b>Personel Güçlendirme</b>	Yrd sağlık çalışanı	146	3,75	0,7589	22,206	<b>0,000</b>
	Doktor	86	4,41	0,4154		
	İdari personel	91	3,67	0,8283		
	Klinik şefi	10	4,45	0,3518		
	Yönetici	24	4,49	0,2582		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda personel güçlendirmenin katılımcıların mesleklerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, [ $F_{(4, 352)} = 22,206$ ,  $p < 0,05$ ]. Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Scheffe testi yapılmıştır. Buna göre doktor, klinik şefi ve yönetici olan katılımcıların güçlendirme algıları yardımcı sağlık çalışanı ve idari personel olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

**Tablo 20. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Süre	N	Ort.	SS	F	p
<b>Personel Güçlendirme</b>	1 yıldan az	29	4,22	0,3923	6,030	<b>0,000</b>
	1-5 yıl	97	3,76	0,6264		
	6-10 yıl	127	3,87	0,8141		
	11-15 yıl	48	4,06	0,8093		
	16-20 yıl	36	4,10	0,8643		
	20 yıldan çok	20	4,60	0,5169		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda personel güçlendirmenin katılımcıların çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, [ $F_{(5, 351)} = 6,030$ ,  $p < 0,05$ ]. Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu



tespit edebilmek için Scheffe testi yapılmıştır. Buna göre 20 yıldan fazla çalışma süresi olan katılımcıların güçlendirme algıları 1-5 yıl çalışma süresi olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

**Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Cinsiyete Göre T- Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Örgütsel Bağlılık	Erkek	170	3,03	0,6692	-4,308	0,000
	Kadın	187	3,31	0,5472		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda örgütsel bağlılık katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ( $t = -4,308$ ,  $p < 0,05$ ). Buna göre kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Yaş	N	Ort.	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	18-25	91	3,13	0,7127	0,304	0,738
	26-45	233	3,18	0,5749		
	46-60	33	3,22	0,6948		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda örgütsel bağlılığın katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur, [ $F_{(2, 354)} = 0,304$ ,  $p > 0,05$ ].

**Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Medeni Duruma Göre T- Testi Sonuçları**

	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	190	3,23	0,5635	1,616	0,107
	Bekar	167	3,12	0,6820		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda örgütsel bağlılığın katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur ( $t = 1,616$ ,  $p > 0,05$ ).

**Tablo 24. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Eğitim Duruma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Eğitim	N	Ort.	SS	F	P
Örgütsel Bağlılık	Lise	19	3,31	0,4603	6,852	0,000
	Ön Lisans	70	3,28	0,6758		
	Lisans	168	3,04	0,5690		
	Yüksek Lisans	66	3,44	0,6046		
	Doktora	34	3,01	0,6762		

Örgütsel bağlılığın katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir, [ $F_{(4, 352)} = 6,852, p < 0,05$ ]. Bu farklılıkların kaynağını belirlemek için yapılan Scheffe testine göre yüksek lisans mezunu olanların bağlılık düzeylerinin lisans mezunu olanlara göre anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu söylenebilir.

**Tablo 25. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Mesleğe Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Meslek	N	Ort.	SS	F	P
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Yrd sağlık çalışanı	146	3,08	0,6728	5,057	<b>0,001</b>
	Doktor	86	3,05	0,5717		
	İdari personel	91	3,36	0,5826		
	Klinik şefi	10	3,47	0,3564		
	Yönetici	24	3,36	0,4936		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda örgütsel bağlılığın katılımcıların mesleklerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, [ $F_{(4, 352)} = 5,057, p < 0,005$ ]. Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Scheffe testi yapılmıştır. Buna göre idari personel, klinik şefi ve yönetici olan katılımcıların örgütsel bağlılıkları doktor ve yardımcı sağlık çalışanı olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

**Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Puan Ortalamalarının Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Süre	N	Ort.	SS	F	p
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1 yıldan az	29	3,29	0,7353	4,559	<b>0,000</b>
	1-5 yıl	97	3,24	0,5992		
	6-10 yıl	127	3,02	0,5894		
	11-15 yıl	48	3,34	0,5719		
	16-20 yıl	36	3,01	0,7226		
	20 yıldan çok	20	3,53	0,3816		

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda örgütsel bağlılığın katılımcıların çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur, [ $F_{(5, 351)} = 4,559, p < 0,005$ ]. Bulunan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Scheffe testi yapılmıştır. Buna göre 20 yıldan fazla çalışma süresi olan katılımcıların örgütsel bağlılıkları 6-10 yıl çalışma süresi olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 27’de özetlenmiştir.

**Tablo 27. Hipotez Sonuçları**

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
H1: Personel güçlendirme alt boyutları ve duygusal bağlılık alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H2: Personel güçlendirme alt boyutları ve devam bağlılığı alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H3: Personel güçlendirme alt boyutları ve normatif bağlılık alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
H4a: Cinsiyet gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Reddedildi
H4b: Yaş gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edildi
H4c: Medeni durumlarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edildi
H4d: Eğitim durumlarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edildi
H4e: Meslek gruplarına göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edildi
H4f: Çalışma Süresine göre çalışanların personel güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edildi
H5a: Cinsiyet gruplarına göre çalışanların örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edildi
H5b: Yaş gruplarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Reddedildi
H5c: Medeni durumlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Reddedildi
H5d: Eğitim durumlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edildi
H5e: Meslek gruplarına göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edildi
H5f: Çalışma Süresine göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul edildi

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık hizmeti yarı kamusal bir hizmet niteliğinde olup, son yıllarda sağlık sektöründeki değişim ve dönüşümler neticesinde hizmet sunucularındaki özel hastane sayısındaki artış göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Örgütler için insan kaynağının öneminin giderek arttığı göz önünde bulundurulduğunda benzer hizmeti veren hastanelerin yoğun rekabet ortamında tercih edilebilir olması ve rekabet avantajı kazanabilmesinde ayırt edici temel unsurlardan biri çalışan profilidir. Sağlık sektörü, çalışanların birçoğunun hizmet alıcılarıyla doğrudan iletişimde olduğu bir sektördür. Çalışanların yaşanan ve yaşanabilecek sorunları öngörüp denetim altına alarak sorunlara daha hızlı cevap verilebilmesi ancak inisiyatif alabilen güçlendirilmiş insan gücü ile mümkün olacaktır. Yetkilendirilen çalışan sayesinde şikayetlerin üst yönetime taşınması zorunluluğu azalacak ve sorun çözüm süreci kısılacaktır. Öte yandan yürütülen iş ve işlemlerin zorluğu, çalışma saatlerinin geniş aralığı, strese yol açan faktör fazlalığı örgüt yönetim anlayışında örgüte bağlılığı oluşturma adına kurulacak ve sürdürülecek stratejinin önemini göstermektedir. Örgüte bağlılık hisseden çalışan varlığı örgüt performansını olumlu yönde etkilediği gibi işten ayrılma, işe yabancılaşma gibi örgüt açısından istenmeyen sonuçları da azaltabilmektedir. Tüm bu hususlar araştırmanın sağlık sektöründe yapılmasında belirleyici olmuştur.

Personel güçlendirmenin en çok duygusal bağlılığı etkilediği görülmektedir. Gerçekleşmesi en çok arzu edilen örgütsel bağlılık alt boyutunun duygusal bağlılık olması güçlendirmenin önemi vurgulamaktadır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, yaptığı iş kendisi için değer taşıyan ve işin anlamlı olduğuna inanan çalışanın en güçlü hissettiği bağlılık alt boyutu da duygusal bağlılıktır.

Elde edilen bulgular, kendi başına karar vererek işin yöntemini belirleyerek süreci başlatan, devam ettirerek sonuçlandıran yani kendini özerklik boyutunda güçlendirilmiş hisseden çalışanın örgüte duygusal bağlılık hissettiğini göstermektedir. Diğer bir bulgu da bu çalışanların ahlaki yükümlülükle örgüte duyduğu sorumluluk ve minnet hissi neticesinde örgütte kalmaya devam ettiği yönündedir.

Ayrıca, iş ve iş yerindeki gelişmeler ve faaliyetlerde etkisinin olduğuna inanan ve işiyle ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel bakımdan çıktıları etkilediğini düşünen çalışanın örgüte duyduğu duygusal ve normatif bağlılığın yüksek olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada örgütlerde personeli güçlendirme çalışmaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların kurumlarına olan duygusal ve normatif bağlılıkları arttığında yaptıkları işe yönelik anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki düzeylerinin de artış gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca, katılımcıların yaptıkları işe yönelik anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları arttığında, devam bağlılıkları azalmaktadır.

Global rekabetin her geçen gün daha da şiddetlenmesi, dış çevrenin hızlı ve istikrarlı bir şekilde değişikliğe uğraması karşısında örgütlerin bu değişikliklere adapte olma çabaları ve bütün endüstrilerde çalışanlarda aranan niteliklerinin artmasıyla birlikte çalışanların istek ve ihtiyaçlarının da farklılaşması gibi nedenler personel güçlendirme faaliyetlerinin her açıdan gelişmesini ve daha da önem kazanmasını sağlamıştır. Bilhassa örgütsel ve kişisel başarılar edinmek isteyen yöneticiler çalışanlarını geliştirme ve güçlendirmenin çeşitli yöntemlerini ararken aynı zamanda personelin kendisini daha yetkin ve etkin hissedeceği bir idari ortam ve kurumsal iklim yaratma gayreti içerisine girmektedirler. Nitekim başarılı ve bilinçli uygulamalar aracılığıyla güçlendirilmiş olan personeller, örgütün sahibi ve idarecisi gibi düşünmeye başlayarak işlerini daha motive bir şekilde yerine getireceklerdir. Bu bağlamda gereğince uygulanan bir personel güçlendirme faaliyetinden sonra personel ciddi kazanımlar edinebilecektir. Personel güçlendirme faaliyetlerinin kurumlar açısından sunduğu önemli bir diğer stratejik yarar ise, güçlendirilmiş çalışanın motivasyonu ile birlikte kişisel verimliliğinin de artması olacaktır.

Sosyodemografik bilgiler ile personel güçlendirme arasındaki ilişkilere bakıldığında;

- Kadınların yaptıkları işe erkeklerden daha fazla anlam yüklediği görülmüştür.
- 46-60 yaşında olan katılımcıların yaptıkları işe yükledikleri anlam ve yaptıkları iş üzerindeki etkileri 45 yaş altındaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Bunun yanı sıra, 18-25 yaşında olan katılımcıların yaptıkları işteki

yeterlilikleri ve özerklikleri 25 yaş üstündeki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde düşüktür. Ayrıca 46-60 yaşında olan katılımcıların yaptıkları işteki özerklikleri 45 yaş altındaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

- Evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre yaptıkları işte daha yeterli oldukları, özerklikleri ve etkilerinin anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur.
- Yönetici olan katılımcıların yaptıkları işe yükledikleri anlam doktor ve idari personel olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Bunun yanı sıra, doktor olan katılımcıların yaptıkları işteki yeterlilikleri yardımcı sağlık çalışanı ve idari personel olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Ayrıca doktor, klinik şefi ve yönetici olan katılımcıların yaptıkları işteki özerklikleri ve etkileri yardımcı sağlık çalışanı ve idari personel olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.
- Eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir arttıkça yapılan işteki yeterlilik de artış göstermektedir.
- Eğitim durumu, çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir arttıkça yapılan işteki özerklik de artış göstermektedir.
- Çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir arttıkça yapılan iş üzerindeki etki de artış göstermektedir.

Sosyodemografik bilgiler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında;

- Kadınların duygusal ve normatif bağlılıklarının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür.
- 46-60 yaşında olan katılımcıların devam bağlılıkları 45 yaş altındaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde düşüktür. Bunun yanı sıra, 46-60 yaşında olan katılımcıların normatif bağlılıkları 45 yaş altındaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.
- Evli katılımcıların duygusal ve normatif bağlılıklarının bekar katılımcılardan daha yüksek, devam bağlılıklarının ise bekar katılımcılardan daha düşük olduğu görülmüştür.
- Yönetici olan katılımcıların yaptıkları duygusal bağlılıkları yardımcı sağlık çalışanı ve idari personel olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

Bunun yanı sıra, doktor ve yönetici olan katılımcıların devam bağlılıkları yardımcı sağlık çalışanı ve idari personel olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde düşüktür. Ayrıca idari personel, klinik şefi ve yönetici olan katılımcıların normatif bağlılıkları yardımcı sağlık çalışanı olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

- Kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir arttığında, duygusal bağlılık da artmaktadır.
- Eğitim durumu ve aylık gelir arttığında, devam bağlılığı azalmaktadır.
- Kurumdaki çalışma süresi arttığında, normatif bağlılık da artmaktadır.

Literatür incelendiğinde bu araştırmada elde edilen bulguların büyük kısmının daha önce yapılan araştırmalar ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Araştırmada elde edilen en önemli bulgu personel güçlendirme çalışmalarının örgütsel bağlılığı artırdığı yönündedir. Bu kapsamda birçok çalışmanın bu bulguyu desteklediği tespit edilmiştir (Argyris, 1998; Henkin ve Marchiri, 2002; Hashmi ve Naqui, 2012; Doğan ve Demiral, 2009; Oktay ve Çelebi, 2019).

Araştırma sonuçları kapsamında örgütsel bağlılık arttığında işe yönelik anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın kurumlar ve çalışanlar için önemi ortaya konulmuş olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın artırılması için kurumlarda yapılacak düzenlemelerin önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın artması için çalışanlara hizmet içi eğitimler verilmesi, mentorluk gibi uygulamalarla yeterlilik ve etki gibi düzeylerin artırılması sağlanabilir. Personel güçlendirme çalışmalarının örgütsel bağlılığı etkilediği bilinen bir gerçek olduğu gibi bu çalışmada da ortaya konulmuştur. Bu kapsamda kurumlarda çalışanlara katılım ve karar verme yetkisinin verilmesi, yeniliğin gözetilmesi, bilgiye ulaşılabilirliğin sağlanması ve bilgi paylaşımının yapılması, sorumluluğun artırılması ve ortak hedefler kapsamında yönlendirmeler yapılması büyük önem taşımaktadır. Daha sonraki araştırmalarda farklı sektörlerde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi araştırılabilir. Bunun yanında daha büyük örneklemeler ile yapılacak çalışmaların da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Allen ve Meyer'in (1997) çalışmaları uyarınca üç boyutta tezahür eden personelin örgütsel bağlılığı üzerinde; Spreitzer'in (1995) çalışması uyarınca dört boyuttan oluşan personel güçlendirme faaliyetlerinin olumlu yönde etkisi olduğu neticesine varılan bu çalışma, aynı doğrultuda sonuçlara varılan; Ambad ve Bahron (2012), Koç (2008); Henkin ve Marchiori, (2003); Pekdemir, Özçelik, Karabulut ve Arslantaş (2006); Çöl (2008); Doğan (2009); Çelebi (2009), Pelit, Öztürk ve Arslantürk (2011); Doğan ve Demiral (2009); Demircan, Ercan ve Güner (2004); Gül ve Çöl (2004); Doğan (2006); Kaplan, (2010) Doğan ve Kılıç, 2007; Bogler ve Someck (2004), Çelebi (2009), Meydan, Polat ve Burmaoğlu (2010); Gohar, Bashir, Abrar ve Asghar'ın (2015); Koç (2008), Çöl (2008); Doğan (2009); Gürsoy ve Aydemir, (2017) Kılıç, (2015); Erdem vd., (2016); Ahmetoğulları ve Çatı (2017) Kaplan, (2010); Akgün, (2015); araştırmaları ile uyumlu yönde olmuştur.

Örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasında personel güçlendirme çalışmalarının büyük önem taşıdığı sonucuna varılan Kaplan (2010) çalışması ile; İsrail'deki öğretmenler üzerinde yapılan Someck ve Bogler (2004) araştırması ile; Pakistan'da akademisyenler üzerinde yapılan Asghar, Abrar, Bashir ve Gohar (2015) araştırması ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmaların tümünde personel güçlendirme faaliyetlerinin, örgütsel bağlılığın olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir.

Allen ve Meyer (1997), personel güçlendirme uygulamalarının özerklik ve anlam boyutlarına yönelik faaliyetlerin örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkide bulunduğunu ifade etmiştir.

Demiral ve Doğan (2009), Güner, Ercan ve Demircan (2004), Koç (2008) ve Çöl ve Gül'ün (2004); araştırmaları sonucunda duygusal açıdan örgütsel bağlılık sahibi olan personellerin personel güçlendirme gibi uygulamalara daha istekli bir şekilde yanıt verdikleri ve bu kişilerin mecburiyetten bir meslekte çalışan kişilere kıyasla daha fazla kariyer planı yaptıkları sonucuna varılmıştır. Öte yandan Demiral ve Doğan (2009) çalışmasına göre personel güçlendirmenin yetenek boyutu personelin normatif bağlılığını artırmaktayken, anlam boyutu ise normatif bağlılığı azaltmaktadır.

Bilgi teknolojilerinin geliştiği ve yaygınlık kazandığı, rekabet ortamının kızıştığı, müşteri memnuniyetinin her zamankinden de daha önemli hale geldiği, müşterilerin



isteklerine yanıt verme hızının da aynı derecede önem kazandığı içinde bulunduğumuz dönemde, çağdaş yönetim yöntemlerini benimsemiş firmalar açısından en çok önem arz eden konulardan bir tanesi de örgütsel bağlılığı yüksek, verimli ve etkili çalışan personellere sahip olmak olmuştur. Bilhassa müşterilerin isteklerinin yerine getirilmesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri hizmetleri gibi hızlı hareket etmenin önem taşıdığı hususlarda; firmanın menfaatlerini gözetecek şekilde inisiyatif alabilecek ve sürece katkı sağlayabilecek çalışanlara sahip olmak örgütler için son derece değerli hale gelmiştir.

Personel devir hızı, işi aksatma ve devamsızlık gibi olumsuzlukların azalması açısından örgütsel sadakat kavramının taşıdığı önem yapılan araştırmalar ile her geçen gün daha da belirgin hale gelmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından farklı nedenlerinin olduğunu ortaya koyan birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Örgüt çalışana tatmin hissi sağladığında, çalışan örgütte mutlu olduğunda ve örgütün bir parçası olmanın kendisi açısından önem arz ettiğini düşündüğünde daha verimli ve etkili bir çalışma ortamı ortaya çıkacaktır. Örgütün hedeflerini ve prensiplerini benimsemiş olan çalışanlar işlerini yaparken daha fazla gayret göstermektedirler. Çağdaş yönetim tekniklerinden bir tanesi olan personel güçlendirme, çalışanların kendi beceri ve yeteneklerine güvenmelerini, sorumluluklarını yerine getirirken etkin ve bağımsız olmalarını ve çalışanların anlam atfettiği işlerini daha motive bir şekilde yerine getirmelerini sağlamaktadır. Birçok sektörde müşteriler ile hızlı ve sürekli iletişim imkânı sağlandığı ve buna uygun teknolojilerin sürekli geliştiği düşünüldüğünde, sorumluluk ve yetki devrinden kaçınılan eski yönetim anlayışlarının terk edilmesinin ve personel güçlendirme çalışmalarına ağırlık verilmesinin önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Personel güçlendirme çalışmalarının örgütsel sadakat ile ilişkisiyle alakalı pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığın da personel güçlendirmenin de alt boyutlarında farklılıklar görülmesine karşın genel olarak personel güçlendirme çalışmalarının örgütsel bağlılığı artırdığı görülebilir. Etkin ve bağımsız olarak çalışabilen, görev ve sorumluluklarını benimsemiş, işine bir anlam atfeden çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri daha yüksek olmaktadır. Personel güçlendirme çalışmaları sonrasında çalışan, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için taşıdığı önemi fark edecek ve kendini örgüte ait hissedecektir. Bu durum da iş doyumunu ve örgütsel sadakati artıracaktır. Personel güçlendirme çalışmaları sayesinde çalışan daha hızlı ve daha esnek karar alabilecek, müşteri memnuniyetini sağlarken aynı zamanda işletmenin de menfaatini gözetebilecektir. İşletme içerisinde daha dinamik ve motive bir

ortam sağlanacak ve bu verimli ortam neticesinde müşteri memnuniyeti ile birlikte ürün ve hizmet kalitesinde de artış gözlemlenmesi kaçınılmaz olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", *Karadeniz Araştırmaları*(25), 145-174.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altıntaş, F. (2002). *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Alutto, J., Hrebiniak, L. ve Alonso, R. (1973). "On Operationalizing the Concept of Commitment", *Social Forces*, Cilt 51, Sayı 3-9, 448-454.
- Ambad: N. ve Bahron, A. (2012). "Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Constuction Sector", *The Journal of Global Business Management*, 8(2), 73-81.
- Argyris, C. (1998). "Empowerment: The emperor's new clothes", *Harvard Business Review*(76), 98-105.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Balçık, E. (2018). Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (1989). *Turizm İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Becker, T. ve Billings, R. (1993). *Profiles of commitment: An empirical test*.
- Berger, P. ve Grimes, A. (1973). "Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis of the Construct", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 18, Sayı 2, 223-225.
- Blau, G. (1985). "The Measurement and Prediction of Career Commitment", *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 58, 278-288.
- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. (1992). "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2015). "Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 15, 59-75.
- Buchanan, B. (1974). "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly* 19, 533-546.
- Candan, H., Canbolat, M. A. ve Öksüz, Y. S. (2015). "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", *KSÜ İİBF Dergisi*, 5(2), 255-266.

- Cohen, A. (1993). "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta Analysis", *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). "İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticiler Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması", *Öneri*, 2(9), 223-230.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 103-119.
- Çelebi, M. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme. *Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Çiftçioglu, A. (2009). *Kurumsal İtibar Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları.
- Darden, W. R., Hampton, R. ve Howell, R. D. (1989). "Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeople's Commitment", *Journal of Retailing*, 65(1), 80-106.
- DeCotiis, T. ve Summers, T. (1987). "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, 445-470.
- Demir, C. ve Öztürk, U. (2011). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demirbilek, ve Türkan, Ö. U. (2008). "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 47-67.
- Doğan: (2003). *Personel Güçlendirme-Empowerment*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan: ve Demiral, Ö. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 47-80.
- Durukan, S., Akyürek, Ç. ve Coşkun, E. (2010). "Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411-434.
- Erdem, H., Gökmen, Y. ve Türen, U. (2016). "Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(2), 161-176.
- Ergun, Ö. N. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ertürk, A. (2003). "Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri", *Yönetim Araştırma Dergisi*, 3(2), 147-170.
- Etzioni, A. (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. Holt, Rinehart and Winston.
- Güçlü, H. (2006). Ege Bölgesi Örnekleminde Örgütsel Bağlılık Birleşenlerini Etkileyen Yapısal Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *II. Ulusal Turizm Sempozyumu*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2004). “Personeli Güçlü Kılan Örgütsel Bir Yapı Oluşturmada Sosyal-Yapısal Öncüllerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 291-306.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Gürbüz, G. (2012). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A. (2013). “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma”, *International Conference on Eurasian Economies*, 7C, 791-800.
- Gal, R. (1983). “The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium”, *Royal Roads Military College*, 270-279.
- Harvey, M., Novicevic, M. ve Speier, C. (1999). “Inpatriate Managers: How To Increase the Probability of Success”, *Human Resource Management Review*, Cilt 9, Sayı 1, 51-81.
- Hashmi, M. S. ve Naqui, I. H. (2012). “Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment”, *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 132-141.
- Henkin, A. B. ve Machiori, D. M. (2002). “Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty”, *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 26(5), 277-278.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Humborstad: I. ve Perry, C. (2011). “Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment”, *Chinese Management Studies*, 5(3), 325-344.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Ünler, E. (2006). “Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 98-123.
- Kang, W. ve Lee, K. (2004). “Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, Computers in Human Behavior”, *Academy of Management Journal*, 199-298.

- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karakaş, A. (2014). "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme", *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 79-105.
- Karakoç, N. (2009). "Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda", *Enterprise Risk Management*, Cilt 1, Sayı 2, 38-39.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keleş, H. N. (2006). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 243-263.
- Keser, A. ve Kümbül, G. B. (2016). *Çalışma Psikolojisi*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Lashley, C. (1999). "Employee empowerment in services: a framework for analysis", *Personnel Review*, 28(3), 169-191.
- Lawler, E. E., Mohrman, A. ve Benson, G. (2001). *Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lok, P. (2004). "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment", *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Maşrap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*. Ankara: Öncü Kitap.
- Menan, T. (2001). "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsy, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences", *J. Vocational Behavior*(61), 20-52.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Morris, T., Lydka, H. ve O'Creavy, F. (1993). "Can Commitment be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies", *Human Resource Management Journal*, 3(2), 21-42.
- Morrow, P. (1983). "Concept Reduncancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8, 483-500.
- Morrow, P. ve Wirth, R. (1989). "Work Commitment Among Salaried Professionals", *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-56.

- Mowday, R., Porter, L. ve Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Oktay, E. ve Çelebi, M. A. (2019). “Örgütsel Bağlılık ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Karaman İli Merkezinde Bir Kamu Sektöründe Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 1-14.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). “Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özaksu, Ö. (2006). İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75-86.
- Parasuraman: ve Nachman: (1987). “Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras”, *Group and Organization Studies*, 12(3), 287-303.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. Prentice-Hall.
- Pektaş, N. A. (2004). Personeli Güçlendirme ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Uygulamalarına Yatkinlığının Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Randall, D. ve Cote, J. (1991). “Interrelationships of Work Commitment Constructs”, *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
- Rawat, P. S. (2011). “Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees: An Empirical Study”, *2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences* (17), 143-147.
- Robbins, T. L., Crino, M. D. ve Fredendal, L. D. (2002). “An Integrative Model of The Empowerment Process”, *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.
- Roehling, M., Cavanaugh, M. ve Moynihan, L. (2000). “The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures”, *Human Resource Management*, 39(4), 305-320.
- Sığrı, Ü. (2007). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Salancik, G. (1977). “Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief”, B. Staw ve G. Salancik içinde, *New Directions in Organizational Behavior* (s. 1-54). Chicago: St. Clair Press.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Scandura, T. A. ve Lankau, M. J. (1997). “Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction”, *Journal Of Organizational Behavior*, 18, 377-391.

- Sears, D., Replau, L., Freedman, J. ve Taylor: E. (1988). *Social Psychology*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Seyyar, A. ve Öz, C. S. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sorenson, J. ve Sorenson, T. (1974). "The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, 98-106.
- Spreitzer, M. G. (1996). "Social Structured Characteristics Of Psychological Empowerment", *Academy Of Management Journal*, 39(2).
- Sürgevil O., Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013). "Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri", *Journal of Yaşar University*, 8(31), 5371-5391.
- Staw, G. ve Salancik, B. (1982). *New Directions In Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Tınar, M. (1997). "Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-15.
- Tekiner, M. A. (2014). "Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örnekleme", *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 172-203.
- Thornton, R. (1970). "Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession", *Administrative Science Quarterly*, 15(1), 417-425.
- Uçar, R. ve Uçar, İ. H. (2014). "Müfettişlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-16.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Wallace, J. (1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional and NonProfessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Wasti, S. A. (2000). "Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi – Bildiriler*, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 401-410.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yıldız, N. ve Akgemci, T. (2011). "Örgütsel Vatandaşlık", A. Bedük içinde, *Örgüt Psikolojisi, Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular* (s. 71-93). Konya: Atlas Akademi.
- Yavuz, E. (2009). "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.



## EKLER

### Ek – 1. Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu araştırma örgütlerde personeli güçlendirme çalışmaları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve çeşitli iş çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Anket Formunda adınız yer almayacak olup elde edilen veriler üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz cevapların çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğinde etkili olacağını unutmayınız. Yapacağımız katkıdan dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe Hafize YILMAZ

Cinsiyetiniz :  Erkek  Kadın  
 Medeni Durumunuz :  Evli  Bekâr  
 Yaşınız :  18'den Küçük  18-25  26-45  46-60  
 60 Üstü  
 Eğitim Durumunuz :  Lise ve Dengi  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora  
 Mesleğiniz :  Yardımcı Sağlık Çalışanı  Doktor  İdari Personel  
 Klinik Şefi  Yönetici  
 Çalışma Süreniz :  1 Yıldan Az  1-5 Yıl  6-10 Yıl  11-15 Yıl  
 16-20 Yıl  20 Yıl Üstü  
 Kurumdaki Çalışma Süreniz :  1 Yıldan Az  1-3 Yıl  4-6 Yıl  7-9 Yıl  10 Yıl ve Üstü  
 Aylık Geliriniz :  Asgari Ücret  2021-3000TL  3001-5000TL  5001-8000TL  8001 ve Üzeri

		1: Kesinlikle katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle katılıyorum
<b>PERSONEL GÜÇLENDİRME</b>						
<b>Anlamlılık</b>	Yaptığım iş benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	1	2	3	4	5
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır	1	2	3	4	5
<b>Yeterlilik</b>	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	1	2	3	4	5
	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim.	1	2	3	4	5
	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
<b>Özerklik</b>	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm	1	2	3	4	5
	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum	1	2	3	4	5
	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	1	2	3	4	5

<b>Etki</b>	Bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	1	2	3	4	5
	Bölümümdeki faaliyetler üzerindeki etkim fazladır.	1	2	3	4	5
	Bölümümde olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	1	2	3	4	5
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>						
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
	Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
	Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	1	2	3	4	5
	Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası” olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	1	2	3	4	5
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	1	2	3	4	5
	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	1	2	3	4	5
	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar.	1	2	3	4	5
	Dışarıdaki iş imkânları az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	1	2	3	4	5
	Çalıştığım kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş imkânlarının az olması olabilir.	1	2	3	4	5
<b>Normatif Bağlılık</b>	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
	Benim için avantajlı da olsa şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	1	2	3	4	5
	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	1	2	3	4	5
	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam.	1	2	3	4	5
	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5