



İSKENDERUN TEKNİK

ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: 4 VE 5 YILDIZLI
OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Halil Can ORHAN

SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI

OCAK 2023



**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: 4 VE 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Halil Can ORHAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2023

Halil Can ORHAN tarafından hazırlanan “PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: 4 VE 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile İskenderun Teknik Üniversitesi Seyahat İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gamze ERYILMAZ

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Ceylin ŞANLI KAYRAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Harran Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Gamze ERYILMAZ

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Cemil SÜSLÜ

Seyahat İşletmeciliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Tez Savunma Tarihi: 19/01/2023

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Doç. Dr. Ersin BAHÇECİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez üzerinde Yükseköğretim Kurulu tarafından hiçbir değişiklik yapılamayacağı için tezin bilgisayar ekranında görüntülediğinde asıl nüsha ile aynı olması sorumluluğunun tarafıma ait olduğunu,
- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Halil Can ORHAN

19/01/2023

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: 4
VE 5 YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(Yüksek Lisans Tezi)

HALİL CAN ORHAN

İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ocak 2023

ÖZET

İşletmelerin, çalışanlarını örgüte bağlı birer personel haline getirebilmeleri için personel güçlendirme önemli bir adım olarak görülmektedir. Özellikle hizmet odaklı bir sektör olan turizm sektöründe gerek mevsimlik gerekse uzun dönem çalışan bireylerin işletmelere bağlı hale gelmeleri, çalışılan örgütün hedefleri ve müşteri memnuniyeti adına personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın sağlanması önemli bir faktördür. Çünkü güçlendirilmiş ve örgütüne bağlı çalışanlar, örgüt amaç ve hedeflerini benimseyerek, daha kaliteli hizmet sunulması konusunda büyük rol oynamaktadırlar.

Bu tez çalışmasının amacı Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinden personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemektir. Araştırma verileri 17 Haziran-22 Kasım 2022 tarihleri arasında toplanmış olup, çalışmada toplam 408 veri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri toplama süreci yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucuna göre, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca personel güçlendirme alt boyutlarından anlamın örgütsel bağlılık alt boyutları üzerinde olumlu yönde, etkinin ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu saptanmıştır. Yeterlilik boyutunun duygusal ve devam bağlılığı üzerinde negatif etkisinin olduğu, normatif bağlılık ile ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Seçim boyutunun ise duygusal bağlılık üzerinde anlamsız etkisinin olduğu, devam ve normatif bağlılık ile ilişkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle çalışmanın sonuç kısmı oluşturularak, aynı konudaki çalışmalarla benzer ve farklı yönleri vurgulanmış, bu bölgede faaliyet gösteren işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık, doğu anadolu bölgesi, otel işletmeleri
Sayfa Adedi : 119
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Gamze ERYILMAZ

THE IMPACT OF PERSONNEL EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT: A STUDY ON 4 AND 5 STARS HOTELS BUSINESSES
(M. Sc. Thesis)

HALİL CAN ORHAN

ISKENDERUN TECHNICAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

January 2023

ABSTRACT

Employee empowerment is seen as an important step for businesses to make their employees affiliated with the organization. Particularly in the tourism sector, which is a service-oriented sector, it is a factor that should be applied to personnel empowerment and organizational commitment on behalf of the goals of the organization and customer satisfaction, both seasonal and long-term employees. Because employees who are empowered and committed to their organization play a major role in providing better quality service by adopting the goals and objectives of the organization.

The aim of this thesis study is to examine the effect of employee empowerment on organizational commitment through the employees of 4 and 5 star hotels operating in the Eastern Anatolia Region. Research data were collected between 17 June and 22 November 2022, and a total of 408 data were evaluated in the study. The survey technique was used in the research. The data collection process was carried out mutually. According to the results of the study, it was determined that personnel empowerment had a significant effect on organizational commitment. In addition, it was determined that the meaning of the sub-dimensions of employee empowerment had a positive effect on the organizational commitment sub-dimensions, and the effect had a positive effect on the affective commitment and normative commitment. It was concluded that the efficacy dimension had a negative effect on affective and continuance commitment and was not associated with normative commitment. It was concluded that the choice dimension did not have a significant effect on affective commitment and was not associated with continuance and normative commitment. Based on these findings, the conclusion part of the study was formed, and similar and different aspects were emphasized with the studies on the same subject, and suggestions were made to the businesses operating in this region.

Key Words : Personnel empowerment, organizational commitment, eastern anatolia region,
hotel businesses
Page Number : 119
Supervisor : Asst. Prof. Gamze ERYILMAZ

TEŞEKKÜR

Tez süreci boyunca tüm destekleri için Danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gamze Eryılmaz'a saygılarımla.

Bu süreçte maddi ve manevi destekleriyle sürekli yanımda olan Annem Seval Orhan ve Babam Ercan Orhan'a sonsuz saygı ve sevgilerimle.



İÇİNDEKİLER

| | Sayfa |
|--|--------------|
| ÖZET..... | iv |
| ABSTRACT | v |
| TEŞEKKÜR | vi |
| İÇİNDEKİLER..... | vii |
| ÇİZELGELERİN LİSTESİ | xi |
| ŞEKİLLERİN LİSTESİ | xii |
| SİMGELER VE KISALTMALAR..... | xiii |
| 1. GİRİŞ..... | 1 |
| 2. PERSONEL GÜÇLENDİRME | 3 |
| 2.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi..... | 3 |
| 2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi | 7 |
| 2.3. Personel Güçlendirme Yaklaşımları | 8 |
| 2.3.1. Yapısal personel güçlendirme | 9 |
| 2.3.2. Psikolojik personel güçlendirme | 10 |
| 2.4. Personel Güçlendirmenin Unsurları..... | 12 |
| 2.4.1. Katılım ve karar verme | 12 |
| 2.4.2. Yenilik anlayışı | 12 |
| 2.4.3. Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşımı | 13 |
| 2.4.4. Sorumluluk | 13 |
| 2.4.5. Ortak hedeflere yönelme..... | 14 |
| 2.4.6. Eğitim ve geliştirme | 15 |
| 2.4.7. Açık ve anlaşılır iletişim | 16 |

| | |
|--|-----------|
| 2.4.8. Performansla ilgili geri bildirim | 16 |
| 2.4.9. İş ortamında esneklik | 17 |
| 2.4.10. Ekip çalışması | 18 |
| 2.5. Personel Güçlendirme ile Benzerlik Gösteren Kavramlar | 18 |
| 2.5.1. Yetki devri ve personel güçlendirme | 19 |
| 2.5.2. Yönetime katılma ve personel güçlendirme | 19 |
| 2.5.3. İş zenginleştirme ve personel güçlendirme | 20 |
| 2.5.4. Motivasyon ve personel güçlendirme | 21 |
| 2.6. Personel Güçlendirmenin Nedenleri..... | 22 |
| 2.7. Personel Güçlendirme Süreci ve Uygulamaları İçin Gereken Özellikler | 23 |
| 2.7.1. Örgütsel özellikler | 23 |
| 2.7.2. Yönetici özellikleri..... | 25 |
| 2.7.3. Personel özellikleri..... | 26 |
| 2.8. Personel Güçlendirme Sürecini Etkileyen Faktörler | 27 |
| 2.9. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Yararları..... | 29 |
| 2.10. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Zararları | 31 |
| 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK | 32 |
| 3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi | 32 |
| 3.2. Örgütsel Bağlılık ile Benzerlik Gösteren Kavramlar | 36 |
| 3.2.1. İşe bağlılık | 36 |
| 3.2.2. Mesleki bağlılık | 37 |
| 3.2.3. Çalışma arkadaşlarına bağlılık..... | 38 |
| 3.2.4. İtaat | 39 |
| 3.2.5. Sadakat | 40 |
| 3.2.6. İşe gömülmüşlük..... | 40 |

| | |
|--|----|
| 3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar | 41 |
| 3.3.1. Kişisel ve demografik unsurlar | 41 |
| 3.3.2. Örgütsel unsurlar | 44 |
| 3.3.3. Örgüt dışı unsurlar | 47 |
| 3.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları..... | 48 |
| 3.4.1. Davranışsal bağlılık..... | 48 |
| 3.4.2. Tutumsal bağlılık | 51 |
| 3.4.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı | 59 |
| 3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları..... | 61 |
| 3.5.1. Bireyler açısından olumlu sonuçları | 62 |
| 3.5.2. Bireyler açısından olumsuz sonuçları | 62 |
| 3.5.3. Örgütler açısından olumlu sonuçları..... | 63 |
| 3.5.4. Örgütler açısından olumsuz sonuçları..... | 64 |
| 3.6. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığı Ele Alan Çalışmalar..... | 64 |
| 4. METODOLOJİ | 71 |
| 4.1. Araştırma Metodolojisi | 71 |
| 4.1.1. Araştırmanın problem ifadesi | 71 |
| 4.1.2. Araştırmanın amacı ve kapsamı..... | 71 |
| 4.1.3. Araştırmanın önemi..... | 72 |
| 4.1.4. Araştırmanın varsayımı ve sınırlılıkları | 72 |
| 4.1.5. Araştırma süreci ve veri toplama süreci | 72 |
| 4.1.6. Araştırmanın evreni ve örnekleme | 74 |
| 4.1.7. Araştırmanın ölçme araçları | 75 |
| 4.1.8. Araştırma hipotezleri ve modeli | 76 |
| 5. ANALİZ VE BULGULAR | 78 |

| | |
|---|-----|
| 5.1. Ölçek Verilerine İlişkin Sapan Analizi ve Çoklu Normal Dağılım Testi | 78 |
| 5.2. Betimsel Analizler | 79 |
| 5.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri | 82 |
| 5.4. Korelasyon Analizi | 86 |
| 5.5. Regresyon Analizi | 88 |
| 6. SONUÇ VE ÖNERİLER | 93 |
| KAYNAKLAR | 100 |
| EKLER | 117 |



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

| Çizelge | Sayfa |
|---|--------------|
| Çizelge 2.1. Personel güçlendirme kavramının gelişim seyri (1920-1980) | 7 |
| Çizelge 3.1. Örgütsel bağlılık yaklaşımları | 48 |
| Çizelge 4.1. Araştırma süreci..... | 72 |
| Çizelge 4.2.Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki iller ve otel işletmeleri..... | 73 |
| Çizelge 4.3. Ölçme araçları | 75 |
| Çizelge 4.4. Ölçek ifadeleri ve ifadelerin uyarlandığı çalışmalar | 75 |
| Çizelge 5.1 Verilerin analizinde yürütülen aşamalar | 78 |
| Çizelge 5.2. Katılımcıların demografik özellikleri | 80 |
| Çizelge 5.3. Ölçeklere ilişkin ortalamalar | 81 |
| Çizelge 5.4. Personel güçlendirme ölçeği faktör analizi sonuçları | 83 |
| Çizelge 5.5. Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi sonuçları..... | 85 |
| Çizelge 5.6. DFA uyum indeksi kriterleri ve analiz sonuçları..... | 86 |
| Çizelge 5.7. PG alt boyutları ve ÖB alt boyutlarına yönelik korelasyon testleri | 87 |
| Çizelge 5.8. PG ve ÖB regresyon testleri..... | 88 |
| Çizelge 5.9. PG alt boyutları ve duygusal bağlılığa yönelik regresyon testleri | 89 |
| Çizelge 5.10. PG alt boyutları ve devam bağlılığına yönelik regresyon testleri..... | 90 |
| Çizelge 5.11. PG alt boyutları ve normatif bağlılığa yönelik regresyon testleri..... | 91 |
| Çizelge 5.12. Hipotez kabul-ret çizelgesi..... | 91 |

ŞEKİLLERİN LİSTESİ**Şekil****Sayfa**

Şekil 4.1. Araştırmanın modeli 77



SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler

Açıklamalar

| | |
|----------|-----------------------------|
| N | Örneklem sayısı |
| t | Teorik değer |
| p | Olayın gerçekleşme ihtimali |
| H | Hipotez |

Kısaltmalar

Açıklamalar

| | |
|-------------|--|
| DFA | Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| KMO | Kaiser-Meyer-Olkin |
| KTB | Kültür ve Turizm Bakanlığı |
| ÖB | Örgütsel Bağlılık |
| PG | Personel Güçlendirme |
| SPSS | Statistical Package for the Social Science |

1. GİRİŞ

İnsan faktörünün fazla önemsenmediği endüstrileşmenin ilk dönemlerinde, örgütlerin ilgi alanı daha çok finansman, pazarlama ve üretim üzerine yoğunlaşmaktaydı. Ancak ilerleyen süreçlerde üretim arttırma çabalarıyla birlikte ihtiyaç duyulan beyin gücü, teknolojik gelişmelerin yakalanmak istenmesi, yönetim alanında ortaya çıkan gelişmeler ve artan rekabet ortamında varlığın sürdürülebilmesi insan faktörünü ön plana çıkararak önemli bir hale getirmiştir (Salha, 2017). Gelişim sürecine ayak uydurma çabalarına bağlı olarak insan faktörünün önemli bir konuma gelmesi, örgütlerde çalışan personellerin güçlendirilmesine yönelik girişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu durum çalışanların bağlılıklarının arttırılmasını ve gönüllük esasları ile çaba sarf eden çalışanların örgütler için gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Janssen, 2004).

Personel güçlendirme, yöneticilerin personellere sorumluluklar yükleyerek cesaretlendirmeleri, çalışanları karar alma süreçlerine dâhil etmeleri ve sürekli gelişim halinde bulunmalarını sağlamaları ve örgüt içinde daha aktif hale getirme isteklerine yönelik uzun bir süreci ifade etmektedir. Güçlendirilmiş personeller örgüt içinde alınan kararlarda söz hakkı elde eder, yaptığı işi sahiplenir ve örgüt geleceği için kendi isteğiyle çaba gösterme faaliyetinde bulunur. Bu süreçleri tamamlayan personeller ise çalıştıkları örgüte bağlılık hissi duyarlar (Şen, Güney ve Gürül, 2020). Çalıştığı örgüte bağlı personeller örgütün amaç ve hedeflerini benimser, faaliyetlere katılmada gönüllüğü esas alır, örgütün zor durumlarında bile başarı elde etmek için çaba gösterir. Böylece örgütün başarısı artar, çalışanların işten ayrılma niyetleri ortadan kalkar ve örgütün hizmet ve kalitesi artmış olur (Hatipoğlu ve Akduman, 2020). Örgütler çoğunlukla yoğun rekabet ortamlarına, müşteri beklentilerine, örgüt içindeki uyumlu ekip çalışmalarına istekli olan personeller aramaktadır. Bu da modern örgütlerde güçlendirilmiş ve örgüte bağlı çalışanlar aracılığıyla sağlanabilecek bir durum olarak tanımlanabilir (Mujka, 2011).

Güçlendirilmiş personeller, karar verme yetkileri ile birlikte aldığı kararların sorumluluğunu rahatlıkla üstlenebilirler. Bu durum personelin örgütün bir parçası olma isteğini arttırdığından örgütsel bağlılık sağlanmış olur. Çalışanların örgüt içinde olumlu davranış sergilemeleri örgütün amaç ve hedeflerine içtenlikle bağlanmaları, örgütün bütün faaliyetlerinde söz hakkı almaları ve güçlendirilmiş personellerin örgütteki değişimlere daha hızlı adapte olmaları örgütsel bağlılığı sağlamada personel güçlendirme süreçlerinin önemli adımlarıdır. Bu nedenle personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında güçlü

bir ilişki olduğu literatürde de birçok çalışma tarafından saptanmıştır (Argyris, 1998; Çelebi, 2009; Doğan ve Demiral, 2009; Doğan ve Kılıç, 2007; Sigler ve Pearson, 2000). Söz konusu çalışmalar dikkate alındığında literatürde bu iki kavram arasındaki ilişkinin daha çok turistik bölgelerde faaliyet gösteren turizm işletmelerinin çalışanları ile yürütüldüğü belirlenmiştir. Bu çalışmada literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları söz konusu olduğunda; çalışanların personel güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına yönelik algılarının ne düzeyde olduğu ve bu algılarının birbiri ile olan ilişkisinin nasıl olduğu temel sorunsal olarak belirlenmiştir. Bu sorunsaldan hareketle personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve etki düzeyini Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerinden belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışanların personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin belirlenmesi de çalışmanın amaçları arasındadır. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarını Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki otel işletmeleri üzerinden değerlendiren herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu anlamda bu tez çalışmasının özgün bir çerçeve oluşturduğu düşünülmektedir. Ayrıca tez çalışmasının, bahsi geçen değişkenler arasındaki ilişkiyi Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki işletmeler açısından değerlendiren ilk çalışma olması sebebiyle hem literatürdeki boşluğu doldurması hem de yapılacak yeni çalışmalara yol gösterecek olması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda bölgedeki turizm işletmelerine yönelik genel bir profil ortaya koyması bakımından işletmelerin kendilerini görmelerine aracılık eden bir kaynak olduğu öngörülmektedir.

Çalışmanın kavramsal çerçeve bölümünde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarına, özelliklerine, bu kavramların alt boyutlarına, örgütler ve çalışanlar açısından önemine, her iki kavramında olumlu ve olumsuz etkilendiği unsurlara, birbirleri olan benzerliklere ve farklılıklara, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın niçin uygulanması gerektiğine detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Çalışmanın metodoloji kısmında ise, temel problem, amaç, önem, varsayım ve sınırlılık, evren ve örneklem, veri toplama süreci, kullanılan ölçekler, hipotezler ve araştırma modeline yer verilmiştir. Son bölümde ise verilerin analizine ve bulgulara yer verilerek, çalışmanın sonuç kısmı önerilerle birlikte oluşturulmuştur.

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Örgütlerin düşünce ve yönetim uygulamaları her geçen gün farklı ve yeni kavramlarla ve uygulamalarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda değişen düşünce ve uygulama biçimlerine uymaya özen gösteren örgütler bu yeni kavramların araç gereçlerini örgüt anlayışlarına, yönetimine ve çalışanlarına uygulama çalışmaları yürütmektedir. Ön plana çıkan uygulamalardan biri olan ve kapsamlı bir şekilde ele alınan personel güçlendirme kavramı, örgütlerin yenilikleri yakalama ve yaratıcılık kazanma gibi ihtiyaçlarına çözüm getiren, yönetim ve çalışan açısından karşılaşılan sorunların nasıl çözülebileceğine büyük oranda katkı sağlayan ve rekabet gücünün artırılmasını sağlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Çalışkan, 2013: 94; Kılıç, 2015: 37; Mujka, 2011: 3).

Bu bölümde personel güçlendirme kavramının tanımı, önemi, tarihsel gelişimi açıklanarak, personel güçlendirmenin çeşitleri, unsurları ve boyutları ele alınmıştır. Ayrıca personel güçlendirme ile benzerlik gösteren kavramlar, personel güçlendirme nedenleri ve personel güçlendirme için gerekli olan özellikler detaylı olarak incelenmiştir. Son olarak personel güçlendirme süreçlerinin değerlendirilmesi, personel güçlendirmeyi etkileyen faktörler, personel güçlendirmenin yararları ve zararları da yine bu bölümde açıklanmıştır.

2.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi

Personel güçlendirme kavramının anlamı İngilizcede (empower) “yetki verme” kavramına bağlı olarak, (empowerment) kelimesinin Türkçe karşılığı olan “güçlendirme” kavramına dayanmaktadır. İş hayatında “personel güçlendirme” olarak kullanılan bu kavram, örgütlerin çalışanlarına daha önceden yetkileri olmayan bir konu, durum veya eylemde özgürce karar verebilme yetkisi sunmaktadır. Örgütler ve çalışanlar ise bu kavramın uygulama esaslarını dikkate alarak sürdürülebilir bir kitle hareketi olmasını sağlamaktadırlar (Donovan, 1994:12).

Personel güçlendirme, örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanlara karar verme yetkilerini devrettiği bir süreçtir. Çalışanların örgüt içinde inisiyatif kullanabilmesini sağlayan, örgütün amaçlarına uygun olarak karar almalarına imkan veren, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini sağlayan, olayları kontrol edebilecekleri inancını oluşturan ve motive olmuş hissetmelerine imkan tanıyan bir uygulamadır. Personel güçlendirmede, çalışan

kimseden onay almadan karar verebilme yetkisine sahip olur ve kendisini işin sahibi gibi hisseder. Bu durum örgüt içinde yardımlaşma, ekip çalışması, yaratıcılık, fikirleri ifade edebilme ve paylaşma gibi faktörlerin ön plana çıkmasını sağlar (Koçel, 2010: 410-411; Saruhan ve Türker, 2003: 817; Şimşek ve Kınır, 2006: 96). Yeterlilik kazanımının zor olduğu güçlendirme sürecinde çalışanlar için kendi kendilerine yetebilme potansiyelleri, bir işi başarabileceklerine olan inançları ve ileri süreçteki performanslarını önemli ölçüde etkileyecek olan motivasyonları bu süreçte büyük oranda sağlanmış olacaktır (Gürbüz, 2012).

Personel güçlendirme, örgütlerin sürekli değişen koşullara ayak uydurabilme, buldukları pazarda kalıcılık sağlama ve ihtiyaçlara daha hızlı ve pratik çözüm getirme amacı gütmektedir. Güçlendirme uygulamalarının karar alma süreçlerinde çalışanlar bir hedefi başarabilme konusunda teşvik edilmektedir. Ayrıca karar verme yetkisinin en alt kademedeki çalışanlara kadar ulaşması örgüt içindeki kademe seviyesini esnek hale getirerek örgütün amaçlarına ulaşmasında büyük önem arz etmektedir (Salha ve Ulema 2020: 441-442).

Literatürde personel güçlendirme kavramının tanımı ve kapsamını açıklamada iki zıt görüş olduğunu belirten birçok çalışma bulunmaktadır (Çelebi, 2009: 8; Çöl, 2004: 6; Mujka, 2011: 4). Bu görüşler genel olarak personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için yönetimin faaliyete geçirmesi gereken görev ve sorumluluklar, çalışanların bu görev ve sorumluluğu ne şekilde algıladıkları olarak ele alınmıştır. Güçlendirme uygulamalarına ait bu iki farklı görüşten biri olan yönetimin çalışanlar üzerinde yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklarını bazı yazarlar şu şekilde tanımlamıştır;

Personel güçlendirme çalışanların ihtiyaç duyduğu yetkiyi elde edebilmeleri konusunda yönetimin aldığı yardımlardır. Yönetimin sahip olduğu bilgi ve beceri gibi değerleri çalışanlarıyla paylaşması, karar verme yetkisine sahip olanlarla bu yetkiye sahip olmayanları kapsayacak şekilde yetkilerin tekrar paylaşılmasıdır. Bütün kademelerin karar verebilme, sorun çözme ve sorumluluk alma gibi yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Güçlendirme çalışanların örgüt içinde kendilerini geliştirebilmeleri ve ihtiyaçlara cevap verebilmeleri konusunda yönetimi yapması gereken faaliyetlerin tümüdür. Alt kademelerin sahip olduğu yetkilerin tamamı örgütün güçlendirme

uygulamalarını ne kadar önemseydiğinin bir göstergesidir. Örgütlerin çalışanlara verdiği yetki ve sorumluluk alma bilinci ayrıca örgüt risklerinin de paylaşılması anlamına gelmektedir (Appelbaum ve Honeggar 1998: 235-239; Erengül, 1997: 144; Hales ve Klidas, 1998: 89; Koçel, 2005: 416; Randolph, 2000: 10). Güçlendirme uygulamalarının çalışanlar tarafından ne derece algılandığına dair tanımlar ise şu şekildedir;

Personel güçlendirme, çalışan motivasyonunun yüksek tutulduğu, bilgi, becerilerinin ve öz yeterliliklerinin arttırıldığı, örgütün hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan zamanlarda yaptıkları işlerde kullanmaları gereken yetkilerin sunulmasıyla çalışanların anlamlandırıldığı işleri yapmalarını sağlayan koşulların tamamıdır (Koçel, 2005: 416). Bu durum örgütün bütün yetkileri personele devretmesi olarak algılanmamalıdır. Güçlendirilecek personelin de bu uygulamaları ne kadar istediği ve bu yetkileri kullanmada ne kadar yeteneğe sahip olduğu oldukça önemlidir. Ayrıca yönetsel uygulamaların güçlendirme sürecinde gereken koşulları tamamen karşılayamayacağını savunan Conger ve Kanungo, bu uygulamaların güçlendirmenin yalnızca bir kısmını gerçekleştireceğini savunmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 471). Bu bağlamda güçlendirme gerçekleştirileceği zaman yönetsel uygulamalar ve çalışanların güçlendirme sürecindeki algılamaları birbirinden ayrılmalıdır. Farklı bakış açıları geliştirilerek güçlendirme uygulamaları faaliyete geçirilmelidir (Thomas ve Velhouse, 1990: 668).

Literatürde iki farklı tanımla açıklanan personel güçlendirme kavramı en genel tanımı ile özetlenecek olursa, günümüzde artan rekabet ortamı işletmelerde karar verme yetkisinin zamanla çalışanlarda yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu nedenle işletmeler inisiyatif kullanabilen, verdiği kararların sorumluluklarını alabilecek ve çözüm odaklı çalışan personel arzulamaktadır. Müşteri beklenti ve ihtiyaçları söz konusu olduğunda ve örgütte meydana gelebilecek sorunlar göz önüne alındığında bu durumlarla ilk muhatap olan örgüt personelinin, sorunlara çözüm getirmede yetersiz ve yetkisiz olması güçlendirme uygulamalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu durum ise personel güçlendirmenin önemine vurgu yapmaktadır (Baltaş, 2000: 15; Kansoy, 2021: 1839-1841). Bu tanımlardan çıkarılan ortak noktalar ise aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

- Yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve gücü mümkün olduğu kadar astlarına aktarabilmesi
- Çalışanların yetki ve sorumluluklarının genişletilmesi

- Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine imkân tanıyacak ortamın oluşturulması ve potansiyellerinin tamamına erişebilmelerinde yardımcı olunması
- Tüm bu yetkinliklere sahip olan çalışanların bu yeteneklerini bireysel yaşantılarına da uyarlamalarının sağlanması

Personel güçlendirmenin çalışanlar açısından önemli olmasının nedeni, örgüte olan bağlılık ve güven duygularının artması ve örgüt içindeki motivasyonlarının yüksek olmasıdır. Karar verme yetkisiyle donatılmış personel, örgüt amacına uygun bir şekilde yaratıcı ve verimli bir bireye dönüşmektedir. Ayrıca güçlendirilmiş personel sorumluluk almayı, yaptığı işi sahiplenmeyi ve ihtiyaçlara daha hızlı cevap vermeyi kendisine ilke edinir (Mujka, 2011: 8).

Güçlendirme uygulamalarının faaliyete geçirilmesiyle çalışanlar kendisini geliştirmeye ve verimli çalışmaya başlar. Ayrıca yöneticilerin karar yetkisini personele devretmesi örgüt içindeki esnekliği, etkinliği ve istekliliği arttırmaktadır. Bu durum ise örgütün hızla gelişen pazarlarda rekabet ortamına ayak uydurabilmesini, memnuniyeti sağlanan müşterinin işletmeye daha uzun süre bağlı kalmasını doğrudan etkilemektedir. Tüm bu süreç ile birlikte örgütler, çalışanlarına uyguladıkları güçlendirme faaliyetleri ile birlikte örgütün imajını olumlu yönde etkilemektedirler. Güçlendirme ile sorumluluklar paylaşılacağı için yöneticiler örgütün geleceği için önemli saydıkları birçok farklı konuya yönelme fırsatı elde ederler. Son olarak personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanlar örgüte bağlılık duyar ve bu bağlılık çalışanların işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerini en aza indirir. Böylece örgütler yeni çalışan bulma, tazminat ödeme, eğitim düzenleme gibi zaman alıcı ve masraflı durumlardan da en az şekilde etkilenmiş olur. Örgütler sürekli değişen çevre koşullarından etkilendikleri gibi bu değişimi başlatma imkânlarına da sahiptirler. Bu durumda örgütler sahip oldukları bu imkânlarla çevreye farklı kazanımlar sunarak çalışanların verimliliğini ve örgütün tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu etkileşimim temel taşı ise güçlendirme uygulamaları ve buna paralel olarak gelişen yönetim anlayışıdır (Demirbilek ve Türkan, 2008: 60-62; Özgen ve Türk, 1997: 75; Yıldırım ve Karabey, 2016: 428).

Güçlendirme uygulamalarını başarılı bir şekilde faaliyete geçiren örgütler, çalışanlarına güven, kişisel gelişim, öz yeterlilik ve huzurlu çalışma ortamı gibi en temel unsurları sağlamış olur. Böylece iletişim becerileri artan ve sorunlara daha pratik çözümler üreten iç

müşteri (çalışan) dış müşterilerin memnuniyetini sağlamada aktif rol oynayacaktır. Rekabet ortamında işletmeler açısından en önemli faktör olan müşteri memnuniyeti ise işletmelerin sahip olduğu ve müşteriye sunduğu bazı önemli unsurları içermektedir. Bu unsurlar kusursuzluk, yetenek-yeterlilik, dürüstlük ve güvenirliliktir. Bu özellikleri elde etmiş çalışanlar, işletmeye kazanç sağlayacak olan müşterilere ve onların satın alma algılarına daha etkin bir şekilde müdahale edebilecektir. Ayrıca kendi kendini yönetmeyi bilen çalışanlar işletme içinde iş tatminini, işletmeye olan bağlılığı ve çalışanlar arasındaki iletişimi artırırken, işletme dışında ise müşteri tatmini ve bağlılığının sağlanmasında önemli rol oynamaktadırlar. Çalışanlar müşteri tatmini için yapılması gerekeni kavrayıp buna pratik ve hızlı bir şekilde cevap verebiliyorsa, hem çalışan hem de işletme güçlendirmeyi sağlamış sayılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 49-50; Tschohl, 1997: 40).

2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Personel güçlendirmenin, belirli tarihlerde ortaya atılan görüşlerin şekillenmesiyle belirli aşamalardan geçtiği söylenebilmektedir. Çizelge 2.1’ de personel güçlendirme kavramının gelişim seyri sunulmaktadır.

Çizelge 2.1. Personel Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri (1920-1980)

| | | | |
|----------------------------|-------------------------------|-------------|---|
| 1920’li yıllar | İnsan İlişkiler Elton Mayo | Yaklaşımı | Çalışanların motive bir şekilde işlerini yapabilmesi için “yakın nezaret”e gerek olmadığı anlayışının savunulduğu dönem |
| 1950’li yıllar | İş Zenginleştirme | | Çalışanlara performans ve kontrol bildiriminde bulunarak yaptıkları işin anlamlı hale getirilmesini sağlama |
| 1960’lı yıllar | Endüstriyel Demokrasi | | Çalışanların haklarını temel alan tutum sergileme ve müşterek olma anlayışı |
| 1980’ler ve sonraki yıllar | Çalışanların Güçlendirme | Katılımı ve | Çalışanların katılımını sağlama ve çağdaş anlamda güçlendire uygulamaları |

Kaynak: (Çöl, 2004)

1920’lerde F. W. Taylor’un çalışanı bir makine gibi gördüğü ve işletmelerin bütün birimlerini ayrı ayrı ele aldığı ve buna yönelik metotlar geliştirdiği görüşü her ne kadar işletmelerde performans açısından olumlu sonuçlar vermiş olsa da bu görüş çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve uyuşmazlıklarını olumlu yönde etkilemiştir. Tüm gücün yönetimde toplandığı ve çalışanların itaatine dayandırılan bu sistem, çalışanları işletmeye yabancılaştırmıştır (Murat, 2001: 113).

Örgütlerde ve yönetimde etkili iletişim görüşünün ortaya çıktığı dönem ise 1950' li yıllara dayanmaktadır. Bu görüş, çalışan ve müşteri iletişiminin arttığı aynı zamanda çalışanların karar verme sürecine katılmaya başladığı bir sistem olarak ortaya çıkmıştır. Elton Mayo ve arkadaşlarının öncülük ettiği bu görüş, tamamen Taylorizm görüşünü eleştirmiş ve çalışanların kendi kendilerini yönetebileceğini, böylece verimliliklerini de arttırabileceklerini savunmuştur (Wilkinson, 1998: 41).

1960'lı yıllara gelindiğinde ise, “Katılımcı Yönetim” kavramı ortaya çıkmış ve örgütler karar vermeye katılma süreçlerine teşvik ederek işletmenin verimliliğini arttırmayı, sorunlara beyin fırtınası şeklinde çözüm üretmeyi ilke edinmişlerdir. Devam eden süreçte personel güçlendirme ile birçok ortak unsura sahip “Z” tipi yönetim kavramı ortaya atılmıştır. Z tipi yönetim sisteminde amaçları ise istihdamı kalıcılaştırmak, karar vermeyi uzlaşmacı bir biçimde yürütmek, kontrol ve güven ortamı yaratmaktır (Çöl, 2004: 3; Margulies ve Kleiner, 1995: 12).

Personel güçlendirme kavramının günümüzdeki anlamı ve uygulama biçimleri 1980'li yılların sonunda şekillenmeye başlamıştır. Bu yıllarda görülmeye başlanan yönetim anlayışlarındaki değişiklikler ve müşterilerinin daha fazla tercih eder hale gelmesi personel güçlendirme uygulamalarını daha etkin kullanma zorunluluğu yaratmıştır. Ayrıca ekonomik yapıda meydana gelen değişimler, piyasalarda artan rekabet ortamı ve üretim süreçlerinin değişmesi bir takım karmaşıklığa neden olmuştur. Bu karmaşıklık, işletmelerde esneklik, yenilikçilik, duyarlılık gibi faktörleri olumlu yönde etkilemiştir. Personel güçlendirme bugünkü şeklini aldığı bu dönemde tam olarak tanımlanmamış olsa da, çalışanların yaptıkları işlerde işletmeye fayda sağladığını hissettiği, motivasyonlarının yükseldiği ve performanslarında artış beklenen bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Doğan, 2003: 7).

2.3. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Gelişen iş dünyasında ve rekabet ortamında başarıyı sürekli hale getirebilmek için, örgütte görev alan bütün personelin yeteneklerinden yararlanmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Son yıllarda işletmelerin personele karar verme yetkisinin devredilmesi ve bu sayede işletmeye faydalı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi yaygınlaşmaya başlamıştır. Personellerine inisiyatif kullanarak güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirmeye çalışan bu işletmeler sayesinde,

güçlendirme kavramı altında iki temel yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan birincisi sosyal ve yapısal unsurları göz önünde bulunduran yapısal personel güçlendirmedir. İkincisi ise personelin motivasyonel yönünü ele alan psikolojik personel güçlendirmedir (Elüstün, 2018; Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2013). Takip eden kısımda bu iki yaklaşım, özellikleri bakımından ele alınarak açıklanmıştır.

2.3.1. Yapısal personel güçlendirme

Yapısal personel güçlendirme, örgüt yöneticilerinin güç ve karar verme yetkisini çalışanlara vermesi, çalışanlara bilgi, deneyim ve fırsatlardan yararlanma imkânının sunulması olarak tanımlanmaktadır. Yapısal yaklaşımın en önemli unsurları kaynak, yetki ve bilgi aktarımıdır. Bu unsurların sağlandığı örgütlerde çalışanlar daha fazla karar alabilme serbestliğine sahip olmakta ve böylece kendi bilgi ve becerilerini tanıma fırsatı yakalayarak cesaretlendirilmektedir. Tüm bu süreçler, güçlendirmeyi uygulamada engel oluşturabilecek faktörlerin kaldırılmasını ve çalışanların karar vermede daha etkin rol oynamasını sağlamaktadır (Bolat, 2003: 201; O'Brien, 2010: 6; Seibert, Wang ve Courtright, 2011: 213-215). Yapısal personel güçlendirme sürecinde örgüt yöneticilerinin üstlenmesi gereken görev ve sorumluluklar şu maddelerle açıklanmaktadır (Yılmaz, 2019: 15-16; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136).

- Örgütün sahip olması gereken vizyonu yaratarak, güçlendirmeye ilişkin örgüt kültürü oluşturmak,
- Üst-ast sistemi yerine yeniliğe açık sistemler benimsemek,
- Yöneticilerin bilgi ve deneyim paylaşımı konusunda istekli olması ve çalışanların çalıştıkları işletmeden kovulma korkularının yok edilmesi,
- Örgüt amaç ve hedeflerini çalışanlara açıkça anlatmak,
- Örgüte yabancılaşmayı azaltarak bağlılık yaratmak
- Örgüt içinde sürekli çift yönlü iletişim kurularak çalışanların motive edilmesi
- Çalışanların örgütsel öğrenme imkânlarından faydalanmasını sağlayarak, örgüt içinde özgürce hareket edebilmesini sağlamak.

Sonuç olarak yapısal personel güçlendirme sürecinde çalışanlar karar verme yetkisine sahip olmakta ve örgüt adına sorumluluk almaktadır. Böylece kendine güvenen ve yaptığı işi sahiplenen çalışanlar, örgüt adına faydalı olacak adımlar atma konusunda daha fazla cesaretlenirler. Ayrıca örgüt yöneticilerinin güçlendirme sürecinde çalışanlara gerekli tüm imkânları sağlaması işletmenin yaptığı işlerde performansının artmasında ve katma değer oluşturmasında önemli rol oynamaktadır (Bolat, 2003: 201-202; Erol, 2013: 12).

2.3.2. Psikolojik personel güçlendirme

Yapısal yaklaşım, güçlendirme uygulamaları sürecinde yöneticilerin yerine getirmesi gereken görev ve sorumlulukları açıklarken, psikolojik yaklaşımda güçlendirme uygulamalarının daha çok çalışanlar tarafından nasıl algılandığı üzerinde durulmaktadır. Psikolojik personel güçlendirme, çalışanların sahip olduğu imkanların farkında olmalarına, kendilerine olan güvenlerin artmasına, kişisel gelişime açık olmalarına ve yaptıkları işin sorumluluğunu alabilmelerine olanak tanımaktadır (Chow, Lo, Sha ve Hong, 2006: 483).

Güçlendirmenin birçok farklı yönünün bulunduğu ve sadece bir kavramla açıklanamayacağı Conger ve Kanungo (1988) ve Thomas ve Velthouse (1990)' un araştırmaları sonucunda açıkça ortaya konulmuştur. Ayrıca yazarlar psikolojik güçlendirme modeli geliştirerek, çalışanların güçlendirilmesi için dört farklı psikolojik durumu değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda güçlendirmenin dört farklı psikolojik boyutu (anlam, yetkinlik, etki, seçim) ele alınmıştır. Güçlendirme sürecinde bu boyutlar arasında yaşanacak ilişki kopuklukları bu sürecin istenilen şekilde gerçekleştirilmeyeceğine ve psikolojik güçlendirmenin tam olarak anlaşılamayacağına neden olmaktadır. Bu nedenle bu boyutların birbirleri ile ilişki içinde ve birlikte olmaları gerekmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 666-681).

Anlam

Anlam boyutu çalışanların üstlendiği görev ve sorumlulukları kişisel olarak değerlendirmeleri ve yorumlamaları arasındaki uyum ile alakalıdır. Buna bağlı olarak çalışanın yapması gereken işleri anlamlı bulması, işletmedeki davranışlarını olumlu etkileyerek işe bağlılığını, sadakatini ve motivasyonunu arttırmaktadır (Spreitzer, 1995: 1443).

Yeterlilik

Yetkinlik, örgüt çalışanlarının faaliyetlerini kişisel becerileri ile gerçekleştirmesidir. Yetkinlik boyutunun amacı çalışanların seviyesini ve özgüvenlerini arttırmaktır. Bu nedenle çalışanlar faaliyetleri yerine getirirken kendilerinde bu becerilerin var olduğuna inanmalıdırlar. Kendisini bu konuda geliştirmiş olan çalışan olaylara daha olumlu ve sorumluluk üstlenerek yaklaşırken, yeteneklerinin farkında olmayan ya da kendisini geliştiremeyen çalışan motivasyonu düşük ve verimsiz bir performans sergileyecektir (Spreitzer, 1995: 1443; Thomas ve Velthouse, 1990: 666-681).

Etki

Etki, örgüt içinde gerçekleştirilen tüm idari, stratejik ve dinamik faaliyetlerin ne kadarında çalışanların etkisi olduğunu ele alan bir boyuttur. Ayrıca çalışanların örgüt içindeki sorumlulukların ne kadarına sahip olduğuyula ilgilenmektedir. Güçlendirmenin etki boyutu, çalışanın sorumluluk alarak faaliyetler üzerinde oluşturduğu olumlu etki, örgütün bu durumda elde ettiği kazanımlarla ilgilidir. Sonuç itibari ile çalışanların kişisel tutum ve algılamaları iyi analiz edilerek, buna uygun bir şekilde personel güçlendirme uygulamaları gerçekleştirilmelidir (Atalay, 2010: 8; Bolat, 2008: 70; Doğan ve Demiral, 2009: 50-51).

Seçim

Seçim, örgüt içinde atılacak tüm adımların, örgütün gerçekleştireceği tüm faaliyetlerin ve kullanılan yöntemlerin belirlenmesinde çalışanların yönetimden bağımsız bir şekilde karar alabilmesidir (Kılıçaslan ve Kaya, 2018: 59). Seçim boyutu çalışanların karşılaştığı sorunlarla baş edebilmesini, esneklik ve yaratıcılık kazanmalarını sağlayan bir süreçtir. Bireysel faaliyetler ile alakalı sorumlulukları ifade eden bu boyut, çalışanların sorumluluk aldığı işlerde olumsuz düşüncelerden ve gerilimden uzaklaşmasını sağlamaktadır. Çalışanların görev ve yetkilerinin artması ile sorumluluk duyguları, işi sahiplenme dereceleri ve öz saygıları artmaktadır. Bu durum neticesinde ise güçlendirilmiş personeller kendileri ve örgüt hedefleri adına daha verimli performans sergilemektedir (Bolat, 2008: 80; Çöl, 2004: 67).

2.4. Personel Güçlendirmenin Unsurları

Örgüt içerisinde güçlendirme uygulamalarını faaliyete geçirebilmek ve örgüt kültürünü çalışanlara benimsetebilmek için, örgütte bazı temel unsurların oluşması beklenmektedir (Erdil ve Keskin, 2003: 10). Bu unsurlar katılım ve karar verme, yenilik anlayışı, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşımı, sorumluluk, ortak hedeflere yönelme, eğitim ve geliştirme, açık ve anlaşılır iletişim, performansla ilgili geri bildirim, iş ortamında esneklik ve ekip çalışması olarak ele alınmaktadır. Bu unsurlar devam eden kısımda detaylı olarak ele alınmıştır.

2.4.1. Katılım ve karar verme

Çalışanlar için bilgi ve hizmet üretimine katılma kadar kararlara katılımı oldukça önemlidir. Hiyerarşik örgüt yapılanması yerine personelin kararlara katılım sağladığı yapıların geliştirilmesi güçlendirme uygulamalarını daha kullanışlı hale getirmektedir. Bu durum aynı zamanda örgütte katılımcı bir yapı oluşmasına, çalışanların yenilikçi, yaratıcı ve girişimci özelliklerinin ortaya çıkmasına imkân tanımaktadır. Katılım ve karar verme unsuru benimsenmiş örgütlerde çalışanlar, performans açısından daha verimli hale gelir ve örgütler rekabet ortamlarına daha hızlı uyum sağlayarak avantaj elde etmiş olurlar (Karakaş, 2014: 88). Örgütlerin benimsenmiş olduğu kültür, kararlara katılımındaki davranışları doğrudan etkilemektedir. Bu durumun örgüt lehine kullanılması ise örgütlerin kültürlerini değiştirmesi ile sağlanmaktadır. Genel olarak personel güçlendirme faaliyetleri de kararlara katılım ve örgüt kültürü ile doğrudan ilgilidir. Ayrıca kişisel ve grup kararları da, örgütlerin kararlara katılımı gösterdiği çabalar doğrultusunda kültürle yakından ilişkilidir (Koçel, 2005: 64).

2.4.2. Yenilik anlayışı

Örgütlerin ayakta kalmasını sağlayan temel unsurlardan biri yenilik anlayışıdır. İşletmelerde yenilikçi bir iş ortamının yaratılması için, çalışanların kararlara katılım göstermesi ve fikirlerinin faaliyete geçirilmesi için işletmelerin yapısında esneklik oluşturulması gerekmektedir. Personel güçlendirme uygulamalarının benimsenmiş olduğu örgütlerde yenilikçilik, çalışanlara yürütülen işlerde yeni fikirler üretme hakkı sağlamaktadır. Tüm bu süreçte örgüt yöneticilerinin çalışanlara yaklaşımının çok önemli

olmasının yanında yöneticilerin, yapılacak hataların bile öğretici olabileceği faktörünü unutmamaları gerekmektedir (Küçük, 2008: 174; Tokgöz, 2013: 186). Örgütler için yenilik anlayışı birçok boyutla ele alınabilmektedir (Maşrap, 1999: 90).

- Yenilik anlayışında genel olarak değişiklik, bağımsızlık, risk alabilme ve esneklik söz konusudur.
- Yeniliğin ortaya çıkarılabilmesi için karşılıklı iletişimin rolü büyüktür.
- Yenilik anlayışında bilim ve teknolojinin etkileri öncelikli olmamalıdır.
- Herkes tarafından kabulü ve uygulanması muhtemel bir durumdur.
- Örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerleme, rekabet etme ve büyüme gibi fikirlerin temelini yenilik unsuru oluşturmaktadır.

2.4.3. Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşımı

Örgütlerde elde edilmek istenen başarının ilk şartı bilgilerin paylaşılması ve bilgiye erişilebilirliktir. Çünkü işletmede gerçekleşen faaliyetlerden haberi olmayan, işletmenin misyon ve vizyonu hakkında fikir sahibi olmayan çalışanların güçlendirilmesi mümkün olamamaktadır. Örgütlerin bilgiye erişimde sağladıkları kolaylık ve bilgilerin paylaşımı, çalışanların görev ve sorumluluklarını algılamalarına büyük oranda yardımcı olmaktadır. Örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda gereken bilgilerin paylaşılması ve yetkilerini kullanma imkânının sağlanması örgüt adına daha üretken, sorumluluk sahibi ve istekli çalışanlar elde edilmesini sağlamaktadır. Çalışanların yaptıkları işlerde daha fazla kontrol sahibi olması, motivasyonları artacak, daha üretken ve yaratıcı hale geleceklerdir. Ayrıca tüm bu imkânların sağlanması durumunda çalışanlar örgüte güven duyarak yaptıkları işi benimseyeceklerdir (Gümüştekin, 2015: 149; Yılmaz, 2019: 10).

2.4.4. Sorumluluk

Örgütler güçlendirme sürecinde çalışanlara yetki vermelerinin yanı sıra onlara sorumlulukta vermelidirler (Bağcı, 2019: 15). Sorumluluğun devredilmesi için öncelikle örgüt yapısına uygun iletişim, işbirliği ve güçlendirilmiş çalışanlar gerekmektedir. Sorumluluk sahibi olduğunu algılayan çalışanlar güçlendirilmiş olacaklardır. Böylece gerçekleştirdikleri eylemlerden sorumlu tutulabileceklerdir. Bu konuda en önemli

hususlardan biri sorumluluğu arttırılan bir çalışanın yetki ve karar verme sınırlılıklarının ne kadar artacağıdır. Bu durumda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Örgütler amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışanlara sorumluluklar yüklemeli, kararlara katılım süreçlerinde onları cesaretlendirmeli ve bilgi paylaşımı sağlamalıdır (McEwan ve Sackett, 1998: 41). Örgütlerin çalışanlara sorumluluk vermelerindeki amaç, çalışanların örgüt içinde birbirleri karşı olan sorumluluklarını algılamaları ve örgüt içinde iyi ilişkiler kurarak, huzur ortamı oluşturmalarını sağlamaktır. Böylece örgüt içindeki faaliyetler artarak, ekip çalışması teşvik edilmiş olacaktır (Kahya, 2010: 91).

Son olarak, aldıkları sorumluluk ile yaptıkları eylemlerde yine çalışanlar örgüt yöneticileri tarafından sorumlu tutulmaktadır. Çalışanların aldıkları sorumluluklarla başa çıkamamaları durumunda iyi bir analiz metodu kullanılarak sorunun nedeni araştırılmalıdır. Meydana gelen bu sorunun kaynağının çalışan mı yoksa örgütün teşkil ettiği bir durum mu olduğu net bir şekilde anlaşılmalıdır. Sorun direkt çalışan ile alakalı ise bu durumda ortak çözüm üretme yoluna gidilmeli ve çalışanın elinden yetkisi kesinlikle alınmamalıdır. Aksi takdirde yetkileri alınan ve işlevselliği daha az işlere yönlendirilen çalışanda, işe olan güvensizlik, devamsızlık ve geç kalma gibi durumlar söz konusu olabilmektedir (Yılmaz, 2019: 9).

2.4.5. Ortak hedeflere yönelme

Örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi ve belirli bir seviyeye getirdikleri karlılıklarını devamlı hale getirebilmesi için, ilk olarak çalışanlara amaç, hedef ve misyonlarını detaylı olarak bildirmelidirler. Çalışanların örgüte faydalı olması ancak tüm bu unsurları benimsemesiyle gerçekleşmektedir. Buna bağlı olarak çalışanlar örgütün ortak hedeflerine yönlendirilmeli ve faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirmelidir. Böylece örgüt içinde verimlilik artarak, güven ortamı sağlanmış olur (Bağcı, 2019: 18). Örgüt içinde oluşan güvensizlik ortamı, eşitsizlik ve örgüt tarafından desteklenmemesi durumları, ortak hedefler doğrultusunda hareket etmeyi engelleyen bir durumdur (Lashley, 1995: 31).

Güçlendirilen çalışanlar örgüt içinde dikey, yatay ve içsel olarak üç boyutta ortak amaçlara yönlendirilmektedir. Bu boyutlar amaçların yerine getirilmesinde oldukça önemlidir ve örgütün hedefleri, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmektedir. Bu unsurların

çalışanları benimsetilmeden güçlendirme faaliyetlerini uygulamak örgütlerde olumsuz durumlara neden olmaktadır (Doğan, 2003: 52).

2.4.6. Eğitim ve Geliştirme

Başarılı bir güçlendirme için, örgütler, çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri imkanları sağlamak zorundadırlar. Bu durum özellikle çalışanın sahip olduğu bilgi ve yetkinlikleri kullanmasında, verilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmesinde ve işin sonuçlandırılabilmesi durumlarında önemli rol oynamaktadır (Koçel, 2005: 327). Bu konuda bir diğer önemli husus, çalışanlara gerekli eğitimler verilmeden, kendilerini geliştirebilecekleri ortamlar yaratılmadan direkt olarak yetki ve sorumlulukların yüklenmesidir. Bu gibi durumlar çalışanların kısıtlı bakış açısı ile karar vermelerine neden olacaktır ve örgüt adına büyük problemler ortaya çıkacaktır. Bu nedenle çalışanlardan en iyi şekilde verim elde edebilmek adına eğitim ve geliştirme süreçleri oldukça önemlidir. Çünkü eğitim ve geliştirme süreci, çalışanlara bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırma ile sınırlı kalmaz, ayrıca duygusal ve davranışsal açıdan da olumlu sonuçlar meydana getirir (Pastor, 1996: 5).

Eğitim ve geliştirme, kısa vadede örgütler için oldukça masraflı bir süreç gibi görünse de aslında tamamen çalışanlara yapılan bir yatırım ve doğru şekilde entegre edildiği takdirde örgüt adına birçok fayda sağlayan bir unsurdur. Yapılan araştırmalara göre, eğitim ve geliştirme sürecini verimli bir şekilde tamamlayan çalışanlarda, işten ayrılma oranlarının büyük ölçüde azalması, beceri ve yeterliliklerinin gelişmesi, kendilerine olan özgüvenlerinin artması ve kişisel olarak güçlenmeleri gibi durumlar gözlenmektedir (Margulies ve Kleiner, 1995: 14).

Son olarak çalışanı güçlendirmek için gerekli faaliyetlerin yapılmasındaki ilk amaç, kişilerin yeteneklerinin farkında olmasını sağlamak ve bu yeteneklerin verimli bir şekilde eyleme dönüştürülmesini sağlamaktır. Eğitim ve geliştirme süreçlerinde başarıya ulaşmış olan, sürekli olarak örgüt adına yararlı bilgiler edinen ve bu bilgileri örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanan çalışanlar, güçlendirilmiş olarak hayatlarına devam etmektedirler. Ayrıca eğitim ve geliştirme sayesinde örgüt içerisinde oluşan açık iletişim ortamı, yetki ve sorumlulukların kişilere uygun olarak dağıtılmasına imkân sağlamaktadır (Gülcan, 2007: 221).

2.4.7. Açık ve anlaşılır iletişim

Örgütlerde, yapılması gerekenlerin üst kademedan alt kademeye direkt olarak iletilmesi gibi katı iletişim yapılarından, alt kademelerden üst kademeye doğru yönelen iletişim yapılarına geçiş yaşanmaktadır. Bu geçiş ile birlikte çalışanlar, yöneticilere şikâyet ve görüşlerini aktararak, faaliyetlere katılma imkânı elde etmektedirler. Ayrıca, örgüt içi iletişimin bu şekilde yatay bir hal alarak, daha etkin hale gelmesi birimler arası işbirliği ve ekip çalışmasına da olumlu yansımaktadır (Koç, 2008: 13).

Personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için, alt ve üst kademe arasındaki iletişimin açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Karşılaşılan sorunların çözülebilmesi, büyük oranda çalışanların işbirliği içinde hareket etmesi ve becerilerini beraber geliştirebileceklerine inanmalarına bağlıdır. Açık iletişim ortamı yaratmanın çalışanlar açısından önemli olmasının nedeni, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini, örgüt içinde yetki sahibi olduklarını anlamalarını ve yaptıkları işi sahiplenmelerini sağlamasıdır. Ayrıca güçlendirme süreçlerinin tamamında etkin rol oynayan yöneticiler, iletişim ortamı oluşturma sürecinde de büyük oranda söz sahibidirler. Yöneticilerin bu süreci başarılı bir şekilde yürütmeleri ise alt kademeyi desteklemeleri ve açık iletişim ortamı oluşturmalarına bağlıdır (Doğan, 2006: 173; Haskins, 1996: 89; Siegall ve Gardner, 2000: 707).

Örgüt yapılarının istenilen derecede verimli hale getirilmesi, tamamen benimsedikleri ve uyguladıkları iletişim yapıları ile doğru orantılıdır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve güçlendirilmiş olmaları örgüt içindeki açık iletişim ortamı ile sağlanmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında kurulan etkin ve güçlü iletişim, örgüt adına fayda sağlayarak, yapılan işlerde verim alınmasına katkıda bulunmaktadır. Alt ve üst kademelerin uyumlu iletişim ortamı oluşturarak, iletişime gerçek anlamda değer vermeleri, tüm kademelerin birlik içerisinde hareket etmesini sağlamaktadır (Kabak, 2014: 34).

2.4.8. Performansla ilgili geri bildirim

Modern yönetim yapılarının başta gelen unsurlarından biri olan iletişimin, en önemli unsurları arasında şüphesiz geri bildirim bulunmaktadır. Geri bildirim, alıcının aldığı iletiyi cevaplayarak, bir kanal yardımıyla tekrar gönderen kişiye yönlendirdiği iletişim sistemidir

(Eren, 2009: 359). Geri bildirim örgütler açısından önemli olmasının nedeni, çalışanların motivasyonunu arttırması, işe duyulan güveni yaratması ve çalışma hevesi uyandırmasıdır. Ayrıca geri bildirim, olumlu ve olumsuz durumları net bir şekilde belirterek, çalışanlarda beklenti oluşturması açısından da örgütler için önemli bir iletişim yöntemidir (Çelebi, 2009: 35; Doğan, 2003: 23). Örgüt çalışanları daima yaptıkları iş ile ilgili geri bildirim zamanında almak istemektedirler. Yöneticiler tarafından yapılan bu bildirim bir diğer önemli yanı ise, çalışanlara kendilerini değerli hissettirmesi ve örgüt tarafından önemsendiklerini göstermesidir. Olumlu bir geri bildirim süreci, çalışanlarda performans açısından verimlilik, yeni yetkinlikler elde etme, olumlu davranışlar gibi birçok özellik kazandırmaktadır. Son olarak bu sürecin adil ve güvenilir bir şekilde faaliyete geçirilmesi çalışanlara hissettirilerek, çalışanların örgüte olan inancını ve bağlılığını arttırmak hedeflenmelidir (Bolat, 2008: 89).

2.4.9. İş ortamında esneklik

Esneklik, öngörülmesi mümkün olmayan durumlara karşı mevcut potansiyeli adapte etmek ve amaçlara ulaşmada gerekli olan tüm materyalleri kullanabilme olarak açıklanmaktadır (Şen, 2000: 29). İş ortamında esneklik, belirlenen işin bilinen metotlarından ziyade farklı metotlar kullanılarak, çalışanlar arasında etkili iletişimin ortamı oluşturulması olarak ifade edilmektedir. Esnek çalışma ortamlarında çalışanlar kendilerine zaman ayırabilmekte ve günlük işleri düzenleyip değiştirebilmektedir. Ayrıca iş ortamlarındaki esneklik çalışanların daha rahat hareket etmesini sağlayarak, karşılaşılan sorunları çözmede alternatif yollara başvurmasını sağlamaktadır. Bu aşamada çalışanların kendilerini güçlü hissedebilmeleri için üst kademe yöneticilerin desteği de önemlidir (Akçakaya, 2010: 160).

Güçlendirilmiş çalışanlar (Bağcı, 2019: 22):

- Rutin işleri bilinenin aksine farklı ve alternatif yollarla yürüterek,
- Yapılan işleri daha özgün bir şekilde gerçekleştirerek,
- Tamamlanması gereken işleri kısa yoldan tamamlayıp, kendilerine daha fazla zaman ayırarak,
- Gerektiği durumlarda örgütten ayrılabilme gibi durumları benimseyerek, örgütlerde esnek çalışma ortamı yaratmış olurlar.

2.4.10. Ekip çalışması

Örgütün bütün çalışanları tarafından paylaşılan, ortak bir amaca hizmet etmek için tüm eksikliklerin bilgi ve yetkinliklerle tamamlandığı gruplar ekip olarak adlandırılmaktadır. Güçlendirme uygulamaları örgütlerdeki ekip çalışmalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından ekip üyelerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca üst kademe yöneticiler, ekip üyelerine sorumluluk ve yetki aktarımı sağlayarak, yine örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadırlar (Encu, 2020: 13).

Rekabet ortamına uyum sağlayabilen örgütler, işletme içinde ekipler oluşturarak, bu ekiplerin üyelerini geliştirmeyi hedeflemektedirler. Ekip çalışmaları ile kapasiteleri geliştirilen yönetici ve iş görenler, kendilerini yaptıkları işe bağlı ve örgütün bir parçası olarak hissederler. Ekip çalışmalarının uygulandığı örgütlerde güçlendirme uygulamaları daha fazla önem taşımaktadır. Güçlendirilmiş ekipler, yaptıkları işin kalitesinin ve verimliliğin artırılması noktasında gerekli gücü ellerinde bulundurmaktadırlar. Ayrıca güçlendirilmiş ekiplerde insan kapasitesinin de gelişmesi mümkündür. Buna bağlı olarak yapılan işlerde farklı yeteneklerin ortaya çıkması ekip üyelerini motive etmekte ve performanslarının artmasını sağlamaktadır. Bu durum örgüt içi denetimin azalmasına, maliyetlerin azalmasına ve ekip üyelerinin karşılıklı etkileşim içinde kalarak birlikte öğrenme süreçlerine de doğrudan katkıda bulunmaktadır (Aktan, 2003: 192-193; Caudron, 1995: 33).

2.5. Personel Güçlendirme ile Benzerlik Gösteren Kavramlar

Personel güçlendirme kavramının benzerlik gösterdiği birçok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar yetki devri ve personel güçlendirme, yönetime katılma ve personel güçlendirme, iş zenginleştirme ve personel güçlendirme, motivasyon ve personel güçlendirme olarak bilinen yönetim kavramlarıdır. Personel güçlendirme kavramı bu yönetim kavramları ile sıkça karıştırılsa da aralarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Personel güçlendirmenin benzer kavramlarla olan asıl farkının anlam ve kapsam açısından geniş olması, uygulama biçimi ve algılayış şeklidir. (Koçel, 2010: 414). Bu farklılıklar ayrıca ele alınarak aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

2.5.1. Yetki devri ve personel güçlendirme

Personel güçlendirme kavramının temelini oluşturan yetki devri, detaylı olarak incelendiğinde iki kavram arasında benzerlik ve önemli farklılıklar olduğu görülmektedir.

Personel güçlendirmede yetkilendirilen çalışan yaptığı işin de tüm sorumluluğunu üzerine alabilmektedir. Çalışanlar yaptıkları işin kontrolünü kendilerinde tutma hakkına sahiptirler ve yaptıkları işlerden dolayı üstlerine karşı hesap verme zorunlulukları yoktur. Personel güçlendirme de çalışanlar, eğitim alma ve kendilerini geliştirme haklarını elde ederek, aldıkları yetkileri daha verimli kullanma imkanı bulurlar (Zencir, 2004: 31-32). Yetki devrinde ise yöneticiler, çalışanlara devrettikleri tüm yetkilerin sorumluluklarını hala kendilerinde tutmaktadırlar ve çalışanların yöneticilerine karşı hesap verme zorunluluğu bulunmaktadır. Ayrıca yetki devrinde çalışanların yetkilendirilmesi yine yöneticilerin inisiyatifinde olan bir durumdur ve yöneticiler çalışanlara devrettiği yetkileri istedikleri zaman geri alabilmektedirler (Seçgin, 2007: 17-18). İki kavramın en net farklılığı burada ortaya çıkmaktadır.

Personel güçlendirme ve yetki devri arasındaki farklılıklar yukarıda belirtilirken, bu iki kavramın net olarak benzerlik gösterdiği noktalar ise şu şekildedir; İki kavramda da amaç, yöneticilerin, astlarına yetki devrederek onlara görev ve sorumluluk yüklemesidir. Benzerlik gösteren bir diğer önemli nokta ise çalışma ortamında karşılaşılan sorunların ve bu sorunlarla nasıl baş edileceğinin en iyi şekilde yine işi yapan kişinin bileceği inancının benimsenmesidir (Çetin ve Günay, 2001: 759).

2.5.2. Yönetime katılma ve personel güçlendirme

Günümüz örgütlerin çalışanlar, sıradan olmak yerine iş konusunda yetkin ve yönetime katılmada aktif bireyler olmak istemektedirler. Örgüt içinde alınan kararlarda aktif olmak ve fikir sunmak çalışanların işi benimsemesi ve işe bağlılıkları açısından oldukça önemlidir. Bu durumun en net sebeplerinden biri de giderek artan kültür ve bilgi düzeyleridir (Gümüş, 2001: 381).

Yönetimi katılma, örgüt çalışanlarının örgüt amaç ve hedeflerine uygun fikir belirtme ve yapılacak işlerde alınacak kararlara düzenli bir şekilde katılması sürecidir. Yönetime

katılma kavramının personel güçlendirme ile örtüşmeyen noktalarını aşağıdaki sorularla saptamak mümkündür (Conger ve Kanungo, 1988: 473).

- Kaynak kullanımını çalışanları ne ölçüde güçlendirir?
- Yönetime katılma ve personel güçlendirme kavramlarının çalışanlar üzerindeki etkileri birebir aynı mıdır?

Yukarıdaki sorular incelendiğinde elde edilen sonuç, personel güçlendirmede çalışanlar kararlara katılmada bağımsızlık hakkı elde ederken, yönetime katılmada örgüt içinde alınan kararlar için yalnızca öneri sunma durumu mevcuttur. Yine personel güçlendirmede yöneticilerden aldıkları yetki ile çalışanlar işleri gereği karar alırken, yönetime katılmada karar alan çalışanlar ancak, yöneticilerin onlara sağladığı imkanlar ve verdikleri izinler doğrultusunda hareket etmektedirler. Son olarak iki kavram arasındaki diğer belirgin fark ise, personel güçlendirmede alınan kararlar stratejik açıdan önem arz etmektedir. Yönetime katılmada böyle bir durumun varlığından söz edilmemektedir (Margulies ve Kleiner, 1995: 13; Zencir, 2004: 32).

2.5.3. İş zenginleştirme ve personel güçlendirme

Örgütlerde gerçekleştirilen işlerin motivasyon faktörleriyle donatılması iş zenginleştirme olarak tanımlanmaktadır. Diğer kavramlarda olduğu gibi iş zenginleştirme kavramında da personel güçlendirme ile benzerlik ve farklılık gösteren unsurlar bulunmaktadır (Alkoç, 2019: 27).

İş zenginleştirmenin iki temel amacı, örgüt faaliyetlerini geliştirme ve çalışanlarda yaptıkları işe yönelik olumlu algılar geliştirmektir. Birçok açıdan etkili bir motivasyon aracı olarak kullanılan iş zenginleştirme, çalışanlara yapacakları işlerde sorumluluk ve çalışma şartlarında kolaylık sağlama açısından malzeme, makine ve alet gibi imkanları seçme şansı sunmaktadır (Gürsözlü, 2006: 1).

Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme arasındaki en belirgin fark, personel güçlendirme uygulamaları çalışanların bütün hayatını kapsayan bir metot iken iş zenginleştirme çalışanların yaptıkları işe sınırlılık getirmektedir (Çöl, 2004: 16). Personel güçlendirme, çalışanların örgüt içindeki faaliyetleri üzerinde yönlendirici bir etkiye

sahiptir. Fakat iş zenginleştirmenin çalışanlar üzerinde böyle bir etkisi bulunmamaktadır. Bir diğer önemli nokta, personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanlar iş zenginleştirme uygulamalarından yararlanmamış olsalar bile kendilerini örgüt içinde güçlendirilmiş hissedebilmektedirler. Zenginleştirmede ast ve üst ilişkisi dikkate alınmazken, personel güçlendirme uygulama biçimlerinden dolayı ast ve üst ilişkisini doğrudan etkileyen bir yöntemdir. Son olarak zenginleştirme, kişi ve gruplar üzerinde analizler yapar, güçlendirmede ise kişilerin çalışma hayatları dışındaki ilişkilere de odaklanmak söz konusudur (Bolat, 2003: 211; Koç, 2008: 18; Spreitzer, 1995: 485).

2.5.4. Motivasyon ve personel güçlendirme

Örgütler açısından ele alındığında motivasyon, çalışanların, belirli bir amaca doğru sürekli olarak harekete geçirilmesi durumudur. Temel amacı çalışanların performansını yükselterek, çalışma ortamında gerekli kolaylıkları sağlamaktır. Kontrolün çalışanlarda olduğu güçlendirmede ise asıl amaç, örgüt çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine imkan tanıyarak bu durumu hayatlarının her evresinde kullanmayı sağlamaktır (Çuhadar, 2005: 4).

Çalışanları motive etmek adına terfi, tatmin edici ücretler, statü ve otorite kazanma, kararlara katılım ve adil olma gibi birçok özendirici araç kullanılmaktadır. Personel güçlendirme ise genel hatlarıyla çalışanları motive etmek için kullanılan bir araçtır. Personel güçlendirme uygulamaları, kapsamlı bir eğitim gerektiren ve uzun süreçler içinde sağlanan bir yöntemdir. İki kavramın algılanış ve uygulama biçimleri bu noktada birbirinden ayrılmaktadır (Karakaş, 2014: 84).

İki kavram arasındaki bir diğer farklılık ise hareket noktalarıdır. Motivasyon, “örgüt adına faydalı olması için çalışanlara ne vermeliyiz/ ne yapmalıyız” sorularına cevap arayan ve hareket noktası komuta ve kontrol olan bir kavramdır. Güçlendirme kavramında ise, “çalışanların yaptıkları işlerde başarılı olabilmesi için ne gibi faaliyetler yapılmalıdır” sorularına cevap aranır. Hareket noktası yalnızca personelin kendisini geliştirmesi ve işinde daha başarılı olması için örgütün yapması gereken etkinliklerdir (Coşkun, 2002: 220). Özetle motivasyon kavramında, çalışanın kontrolü, yönetilmesi ve yönlendirilmesi söz konusudur. Güçlendirme kavramında, temel amaç çalışanların başarısı için gerekli

bütün imkânların sağlanmasıdır. Ayrıca güçlendirmede çalışanlar için herhangi bir denetim ihtiyacı bulunmamaktadır (Koçel, 2005: 335).

2.6. Personel Güçlendirme Nedenleri

Personel güçlendirme uygulamaları, farklı yönetim kavramları gibi günümüz örgütlerinin bir takım ihtiyaçlarından meydana gelmiş ve birçok örgütte yer alma şansı bulmuş bir yönetim anlayışıdır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda personel güçlendirmenin örgütler tarafından vazgeçilemez bir sistem olarak algılanmasının en temel nedenleri ise artan ve gelişen rekabet ortamları ile müşteri beklenti ve ihtiyaçlarıdır. Ayrıca tüm bu gerekliliklerin çözümü olarak, örgüt çalışanlarının güçlendirilmiş olması oldukça önemlidir (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002: 225). Günümüz örgütlerinin, personeli güçlü kılma yollarına başvurmasının ve personel güçlendirme uygulamalarını benimsemelerinin başlıca nedenleri şunlardır (Akçakaya, 2010: 154; Koçel, 2005: 415; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134):

- Rekabet ortamının yoğunluğu ve buna bağlı olarak ortaya çıkan müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme zorunluluğu
- Hem müşteri hem de örgüt çalışanlarının eğitim seviyelerinin artmasına paralel olarak beklentilerinde artması
- Orta kademe yönetimlerin kalkmasında etkili olan bilgi işleme teknolojisinin, örgütlerde hiyerarşiyi sistemini düşürmesi ve tüm kademeler yerine kullanılması
- Pazarların küreselleşmesi, sürekli olarak yenilenen ve gelişen dış çevre ve enformasyon teknolojisinde meydana gelen gelişmeler
- İnsan ve bilgi unsurunun örgütlerde rekabet üstünlüğünü belirleyen önemli bir etken olarak görülmesi
- Çalışanlara motivasyon eksikliği yaşatan durumlar; “örgütsel etmenler” örgüt içi değişim, transfer, riskli hamleler, rekabet baskısı, sınırlı iletişim kaynakları ve merkezileştirilmiş örgüt kaynakları, “yönetici tarzı” otoriter davranışlar, hatalara yoğunlaşma, düzensizlik, rekabete ve yenilikçiliğe dayalı ödüllerin keyfi olması, “iş tasarımı” mevki belirsizliği, eğitim ve destek eksikliği, katılımların düşük olması,

belirli bir amaç ve hedefe hitap etmeyen görev ve sorumluluklar, üst yöneticilerle iletişim eksikliği.

Sonuç olarak personel güçlendirme uygulamalarını benimseyen ve çalışanların bu doğrultuda kendilerini geliştirmelerine imkân sağlayan işletmelerin başarılı olmaları muhtemeldir. Güçlendirme amaçları arasında örgütlerin vizyon, misyon, hedef ve stratejilerinin başarısını garanti almak bulunmaktadır. Tüm bu unsurların gerçekleşmesi durumunda ise örgütler ve çalışanlar güçlendirmeyi başarılı bir şekilde faaliyete geçirmiş sayılmaktadır (Duvall, 1999: 208).

2.7. Personel Güçlendirme Süreci ve Güçlendirme Uygulamaları İçin Gerekli Özellikler

Personel güçlendirme, birçok farklı yönetim kavramının bir uzantısı ya da tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmış ve zamanla bu yönetim kavramların etkileriyle olgunlaşarak günümüzdeki halini almıştır. Kısacası personel güçlendirme örgütlerde uygulanma imkânı bulunduğu sürece başarı getiren bir yönetim anlayışı olmuştur (Çelebi, 2009: 45). Güçlendirme uygulamalarından sonuç almak, uzun dönemlere yayılarak elde edileceği için bahsedilen bu olgunlaşmanın gerçekleşmesi ve gelişmesi belirli bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenle örgütlerin başarı elde edebilmesi ve güçlendirmenin çalışan odaklı bir yönetim anlayışı olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu uygulamalar; neden gerekli, nasıl uygulanmalı ve karşılaşılan sorunlara nasıl çözüm üretileceği sorularına yanıt verir nitelikte olmalıdır (Çöl, 2004: 15). Personel güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için gerekli özellikler ise örgütsel özellikler, yönetici özellikleri ve çalışan özellikleri olarak üç grupta ele alınarak, takip eden kısımda açıklanmıştır.

2.7.1. Örgütsel özellikler

Güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için, örgütlerin, çalışanlarına kendilerini geliştirebileceği ortamı sunmaları ve güçlendirme için gerekli şartları sağlayan altyapıya sahip olma gereklilikleri söz konusudur. Çünkü işletmelerin yapı ve özelliklerinin güçlendirmede ne kadar faydalı sonuç sağlayacağı üzerinde büyük önemi vardır. Ayrıca örgüt çalışanlarının yaptıkları işte daha iyi sonuçlar almaları ve örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri durumu, personel güçlendirmenin, kararlara katılım, yenilikçi

yaklaşım, bilgilerin ulaşılabilirliği ve paylaşımı, sorumluluk ve hedeflere ortak yönelme unsurlarına bağlıdır (Bağcı, 2019: 26; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 137).

Örgütlerin yapı bakımından taşıdığı nitelikler ve işleyiş biçimleri güçlendirme üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu etkiler, şu şekilde açıklanmaktadır (Koçel, 2005: 418-419):

- Basık organizasyon yapısının güçlendirmeyi kuvvetlendirmesi,
- Katılımcılığı etkin hale getirecek örgüt prosedürü ve iş tanımı,
- Örgüt amaç, hedef, vizyon ve misyonun anlaşılır biçimde açıklanarak, tüm kademelerle paylaşılması,
- Güçlendirme uygulamalarını destekleyecek bir ödüllendirme sisteminin faaliyete geçirilmesi,
- Çalışanların kendisini geliştirmesine imkân sağlayacak eğitim ve öğretim ortamının oluşturulması,
- Çalışanların yalnızca yaptıkları işlerin değil, kişiliklerinin de değerlendirmeye alınması,
- Vasıflı çalışanların örgüte kazandırılması ve örgütte kalıcılığının sağlanması

Klasik örgütlerde yetki devri ve katılım unsurları yenilikçi örgütlere kıyasla yok denecek kadar azdır. Bunun nedeni ise günümüz örgütlerinin, başarıyı getirecek olan güçlendirme sistemine odaklanmaları ve bu sistemi benimsemeleridir. Böylece örgütlerde ast-üst gibi hiyerarşik yapılanmalar yerine ekip çalışmaları ile başarıya ulaşma sistemi meydana gelmiştir (Çelebi, 2009: 48).

Son olarak, örgütlerin amaç ve hedeflerini net olarak paylaşmaları, bilgi paylaşımında bulunmaları, çalışanlara gerekli imkânları sunmaları, çalışanların yaptığı işlerde geribildirimde bulunmaları, iş tanımını anlaşılır bir şekilde yapmaları ve işletmede huzur ve güven ortamı yaratmaları güçlendirmeyi doğrudan etkileyen unsurlardır. Bu nedenle güçlendirmeyi başarılı kılmak için tüm bu unsurların dikkate alınması ve eksiksiz olarak uygulanması gerekmektedir (Yılmaz, 2019: 18).

2.7.2. Yönetici özellikleri

Güçlendirme uygulamaları gerçekleştirecek ortamı oluşturmadaki temel unsurlardan biri yöneticilerin sahip olması gereken liderlik vasıflarıdır. Bu vasıflara sahip olan liderler, çalışanlara ast üst baskısı oluşturmaz, patron gibi davranmaz ve çalışanların önündeki engelleri kaldırmayı amaçlarlar. Çalışanlara bilgi ve kaynağa ulaşma imkânı sağlayarak, yol gösterici olurlar. Çalışanlara, bilmeleri gereken tüm bilgileri aktararak, yaptıkları işi yakından tanımalarını sağlarlar (Çelebi, 2009: 50).

Yöneticilerin, çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak ve güven oluşturmak için gönüllüğü esas almaları gerekmektedir. Güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşması için gerekli ortamı oluşturmak zaman alan ve yorucu bir süreçtir. Bu süreçte karşılaşılan tüm olumsuz durumların çözüme kavuşturulması örgüt için oldukça önem arz eden ve yöneticileri ve çalışanları yakından ilgilendiren bir durumdur. Karşılaşılan bu olumsuzlukların avantaja dönüştürülmesi ise ilerleyen dönemlerde örgütün elde edeceği kazançlar ve rekabet gücü kazanmaları ile doğrudan ilişkilidir (Doğan, 2003: 19).

Güçlendirme faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi için örgüt yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Güçlendirme uygulamalarının örgüte sağlayacağı faydalar ve elde edilecek sonuçların yöneticiler tarafından benimsenmesi, rekabet ortamlarında sağlanacak avantajlara ulaşmada aracı rol oynamaktadır. Kısacası güçlendirme uygulamalarının tüm evrelerinde yöneticilerin desteği olmazsa olmazlardandır (Çöl, 2006: 31). Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmalarındaki süreçte ise yöneticilerin dikkate alması gereken özellikler şu şekildedir (Honold, 1997: 204):

- Dış çevre koşullarına yanıt verebilen ve bu çevreyi yakından izleyen bir strateji oluşturma
- Yüz yüze ve açık bir iletişim kurma
- Ekipler ve geçici grup modelleri oluşturma
- Üst kademedeki alt kademeye açık destek sağlama
- Çalışanların başarılarına odaklanma ve olumlu geribildirimler oluşturma
- Ortak hedefleri belirleme ve çalışanlara aktarma

- Açık bir iş tanımı ve yeni iş planları geliştirme

Son olarak örgüt yöneticilerinin olumlu davranışlar sergilemesi çalışanlar üzerinde güven oluşturacak ve güçlendirme uygulamalarını kolaylaştırmada etki olacaktır. Güven oluşturma, çalışanların bilgi, yetenek, kişisel gelişim ve yetkinliklerine olumlu yansımaktadır. Ayrıca bilgi paylaşımı yöneticilerin uygun gördüğü kadarıyla sınırlı kalmamalı ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda sürekli ulaşabilecekleri nitelikte olmalıdır. Güçlendirme süreci örgüt yöneticileri ve çalışanlarının isteklerine bağlı olarak başarı sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerde bu isteğin ortaya çıkmasına yardımcı olacak çevrenin oluşturulması gerekmektedir. İstekli ve güçlü bir şekilde yönetilen örgütlerin ilerleyen süreçlerde güçlendirme faaliyetlerini arttırması ve gerekli tüm imkânları eksiksiz yerine getirmesi bu sürecin temel etkenlerindedir (Baltaş, 1999: 15; Çöl, 2004: 42; Koç, 2008: 23-24).

2.7.3. Personel özellikleri

Güçlendirme süreci çalışanlar üzerinde 4 temel unsura yoğunlaşmaktadır. Bunlar bilgi, destek, kaynak ve yönlendirmedir. Örgütün amaçları, bu amaçlara ulaşmadaki yollar ve çalışanlardan beklenen performans açık bir şekilde paylaşılmalıdır. Çalışanlardan elde edilecek verim, örgütlerin amaç ve hedeflerinin başarıya ulaşması için gerekli yönlendirmenin yapılmasıyla elde edilmektedir. Bu konuda önemli olan diğer etkenler ise yine örgüt yöneticileri tarafından sağlanmaktadır. Bunlar ise çalışanları takdir etme, yapacakları iş için cesaretlendirme, olumlu geri bildirim yapma ve ihtiyaçlarını karşılamadır (Barutçugil, 2004: 405).

Örgütlerin güçlendirme sürecinde başarıya ulaşabilmesi için, çalışanların ilk olarak kendilerini yeterince iyi tanımaları, gelişim ve değişime açık olmaları, anlama ve uygulama pratikliği, özgüvenli ve çözüm odaklı olmaları gerekmektedir. Bu nitelikleri taşıyan ve güçlendirmeyi gönüllülikle isteyen çalışanlar iş hayatlarında ve kişisel hayatlarında başarı elde edebilirler (Doğan, 2006: 68). Bu özelliklere ek olarak güçlendirilmiş personellerde genel hatlarıyla bulunması gereken özellikler şunlardır (Quinn ve Spreitzer, 1997).

- İşlerin nasıl yapılacağı konusunda açıkça fikir belirtmelilerdir

- Yapılan işin ne derece önemli olduğu ve sağlayacağı faydaları dikkate almalıdırlar
- İşlerini etkin bir şekilde yapmalı ve çalıştıkları örgütün kendilerine olan inancını hissetmelidirler
- Sorumlu oldukları tüm görevlerde kendilerine güvenerek hareket etmeleri, ekip çalışmalarına uyumlu olmalı, katılım ve karar vermede aktif olmalıdırlar.

Tüm bu özelliklere sahip olan çalışanlar, güçlendirme uygulamalarının faaliyete geçirilmesinde ve kalıcı olmasında örgüte büyük kolaylıklar sağlamaktadırlar. Buna bağlı olarak çalışanlar bu yetkinliklerle karar alarak bu kararları uygulamaya geçirecek, beklenti ve ihtiyaçlara çözüm üretebilecek, inisiyatif hakkını kullanabilecek ve tüm bu eylemlerin sonuçlarını değerlendirerek, sorumluluğunu alabileceklerdir. Bu durumun aksine kendine güvenmeyen, özgüven eksikliği yaşayan ve sorumluluk alamayan çalışanların bu kararları alması ya da sonuçlarını değerlendirmesi mümkün değildir. Bu yüzden güçlendirmenin faaliyete geçirilmesinde, örgütler tarafından aranan niteliklere sahip çalışanlar olmak, güçlendirme sürecini daha kolay ve etkili kılacaktır (Bağcı, 2019: 32; Çuhadar, 2005: 3).

2.8. Personel Güçlendirme Sürecini Etkileyen Faktörler

Güçlendirme kavramı ve süreci birçok yazar tarafından ele alınarak benzer ifadelerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu ifadeler çalışmanın bu kısmına kadar olan bölümde detaylı olarak ele alınmıştır. Spreitzer tarafından ele alınan ve personel güçlendirme sürecini etkileyen altı faktör bulunmaktadır. Bunlar; rol belirsizliği, kontrol alanı, sosyo-politik destek, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve örgüt iklimidir. Bu kavramlar devam eden kısımda kısaca açıklanmaktadır (Spreitzer, 1995: 486-490).

Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, çalışanların kendilerinden istenen ve beklenen görev ve sorumlulukları tam olarak kavrayamaması durumlarında ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliğinin yaşandığı durumlarda çalışanlar harekete geçme konusunda birtakım tereddütler yaşayacaklardır. Böylece kendisinden ne istenildiğini bilmeyen ya da net bir şekilde anlamayan çalışanlar, görevden kaçma, çekimser davranma, kendilerini yetersiz görme eğiliminde olacaklardır. Bu sebeple rol belirsizliği güçlendirme sürecini olumsuz yönde etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Wetzels, Ruyter ve Bloemer, 2000: 71).

Kontrol Alanı

Kontrol alanı, herhangi bir üst yöneticiye bağlı olan çalışanın işgücü sayısını ifade eden bir kavramdır. Geniş olmayan bir kontrol alanı ile yönetici az sayıda çalışanı kontrol etme imkanı bulur ve bu kontrol daha sıkı bir şekilde gerçekleşir. Bu durumun aksine geniş bir kontrol alanı ise, hem bilgi akış sınırlarını hem de karar sürecini kontrol etmeyi zorlaştırmaktadır. Ayrıca geniş bir kontrol alanı durumunda alınan kararların merkezileşmesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu süreçte personel güçlendirme kontrol alanını daraltarak, çalışanların etki gücünü yükseltme imkanı sunmaktadır (Mujka, 2011: 36).

Bilgiye Ulaşma

Bilgiye ulaşma, güçlendirme sürecini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Örgütün amaç, hedef ve stratejileri hakkında, örgüt merkezi hakkında ve örgütün dış çevre ile olan ilişkileri hakkında bilgi sahibi olan ya da bu bilgilere kolaylıkla ulaşabilen çalışanlar kendilerini örgütün ortağı olarak görmektedirler. Böylece, çalışanlar örgüt içindeki görevlerini yerine getirirken sergiledikleri davranışların başarılarını olumlu yönde etkilediği hissetmektedirler. Güçlendirme sürecinin tam, eksiksiz ve başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için örgütlerin gerekli tüm bilgileri çalışanları ile paylaşması kaçınılmaz bir durumdur. Bu bilgiler örgütün vizyon ve performansı ile ilişkili olması bakımından güçlendirme sürecinde oldukça önemlidir (Spreitzer, 1995: 487).

Sosyo-Politik Destek

Sosyo-Politik destek, örgüt yapısı içinde ve çalışanların yakın çevresinde yer alan diğer üyelerin verdikleri onay olarak tanımlanmaktadır. Bu üyeler, amirler, astlar, arkadaşlar ve kendisiyle eşit durumda olanlardır. Bu kavramın ilk koşulu örgüt genelinde kurulan iletişimin bir parçası olabilmektir. İşlerin yürütülmesinde çalışanlar için önemli bilgiler sağlayan ve destekleyici yapıda olan sosyo-politik destek ayrıca örgüt içerisindeki sosyal yapıyı olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt çalışanları çevresinden gördüğü destek ile kendisini daha güçlü hissetmektedir. Ayrıca güçlendirmenin en önemli boyutlarından olan etki boyutu da bu destek ile sağlanmaktadır (George ve Hancer, 2004: 41-42).

Kaynaklara Erişim

Kaynaklara erişim (yer, zaman, fon, malzeme), çalışanların yaptıkları işleri başarıya ulaştırabilmeleri açısından ihtiyaç duydukları tüm kaynaklara ulaşabilmeleri ve bu kaynakları kullanabilmeleri durumudur. Örgütsel kaynaklara ulaşamama durumunda, çalışan dolaylı olarak kendisini güçsüz hissetmektedir. Örneğin kaynak kullanma imkanı bulamayan çalışanlar sürekli birilerine ihtiyaç duyarak kendilerini bağımlı hissedeceklerdir. Bu nedenle kaynaklar kolaylıkla ulaşan çalışanlar kendilerini güçlü olarak görmektedirler (Bowen ve Lawler, 1994: 415-416).

Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt içerisindeki tutum ve davranışları zamanla şekillendirerek, ast-üst ilişkisini güçlendirmektedir. Ayrıca çalışanların yenilikçi ve yaratıcı roller üstlenmesinde de önemli rol oynamaktadır. Böylece, örgütler rekabet ortamında üstünlük elde edebilmektedirler. Katılımcı örgüt iklimi kültürünü benimseyen örgütler güçlendirme uygulamalarını daha etkin bir şekilde faaliyete geçirmektedirler (Sigler ve Pearson, 2000: 31).

2.9. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Yararları

Personel güçlendirme, örgütlere, çalışanlara ve müşterilere önemli derecede fayda sağlayan uzun bir süreci kapsamaktadır. Güçlendirme faaliyetleri ile birlikte örgüt çalışanlarının kendilerine olan inancı artar ve müşteri ihtiyaçları karşılanır. Ayrıca örgütün rekabet ortamında üstünlük elde etmesi sağlanır. Çeşitli iş bölümleri ve görev dağılımları ile yeni fırsatlar ortaya çıkar, örgüt çalışanları kararlara katılmada daha etkin rol oynar, tüm kademelerdeki çalışanların sürece dahil edilmesi sağlanır ve böylece örgüt içerisinde dinamik bir yapı oluşturulmuş olur (Çuhadar, 2005: 21).

Belirli niteliklerle donatılan ve güçlendirilen çalışanlar, kendilerine atfedilen rolün önemini kavrar ve yaptığı işi kararlı bir şekilde yürütür. Böylece örgütün ve müşterilerin beklentilerine cevap verme konusunda daha fazla sorumluluk alarak etkili işler ortaya çıkarmaktadır. Güçlendirme uygulamalarının çalışanlar, işletmeler ve müşteriler açısından birçok faydası bulunmaktadır (Eren ve Çamlıca, 2016: 217-220; Genç, 2007: 226-227).

- Çalışanlar müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde karşılık verme sorumluluğunu üstlenmektedirler. Personel güçlendirme, müşteri isteklerini eksiksiz olarak yerine getirebilmek için çalışanların karar almada etkin rol oynamasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlamaları iş doyumunu arttırmakta ve örgüt karını arttırmada önemli rol oynamaktadır.
- Örgütlerin sunduğu hizmetlerde meydana gelen aksaklıklar çalışanlar tarafından giderilmektedir. Bu nedenle güçlendirme örgütler açısından gerekli olan bir uygulamadır. Çalışanların örgüt içerisindeki aksaklıkları giderebilmesi ve gerektiği durumlarda inisiyatif kullanabilmesi müşteri tatminini sağlayarak memnuniyeti arttırmaktadır.
- Güçlendirilen çalışanlar kendilerini yaptıkları işlerde yeterli hissederek, müşteri etkileşiminde daha istekli olmaktadır. Yaptıkları işlerde herhangi bir zorunluluk hissetmeden, tamamen kendi istekleri ile hareket etmektedirler.
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde müdahale edilmesi, örgütün sunduğu hizmetlerdeki aksaklıkların hızlı bir şekilde giderilmesi, çalışanların taleplere farklı ve yeni fikirlerle yaklaşması müşterilerin beklentilerini karşılayarak, işletmeden memnun ayrılmalarını sağlamaktadır. Ayrıca işletmeden memnun ayrılan müşteriler sayesinde bu müşterilerin yakın çevreleri de dolaylı olarak işletmeye çekilmiş olacaktır.
- Son olarak güçlendirme sürecini başarılı ve verimli bir şekilde geçiren çalışanlar, kendilerini yaptıkları işin sahibi gibi hissetmektedirler. Bu durum ise çalışanların yaptıkları işlerde daha etkili olmalarını ve daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Güçlendirilmiş ve motive olmuş çalışanların performanslarında olumlu yönde artışlar gözlemlenmektedir. Çalışanlar, kendilerine sunulan bu imkânlar doğrultusunda yaptıkları işlerde sorumluluk alabildiği için daha dikkatli çalışmaktadırlar. Ayrıca sorumluluk alabilen çalışanlar kişisel gelişimi de tecrübe edinerek örgütün uzun süreli başarısına direkt olarak katkı sağlamaktadır.

Tüm bu durum özetlenecek olursa, personel güçlendirme, örgütlerin öğrenen bir yapıda olmasını sağlamakta, sorumlulukları paylaşmakta ve çalışanların becerilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Personel güçlendirmede çalışanlar gerek duydukları noktada örgüt yöneticilerinden yardım talebinde bulunabilmektedirler. Çünkü bu örgütlerde iletişim çok

yönlü bir yapıdadır ve hedef odaklı ilerleyerek sorun çözmeyi geliştirmektedir. Güçlendirme ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve sadakati söz konusu olmaktadır.

2.10. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Zararları

Güçlendirme uygulamalarının faydalarının yanında tecrübeli işletmeler için bile geçerli olan olumsuz durumları da söz konusu olabilmektedir. Zor ve zaman alıcı bir süreç olan personel güçlendirmenin olumsuz yönleri ise şunlardır (Doğan, 2006: 165-172):

- Zaman alıcı olması
- Yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakması gerekliliği
- Personelin seçilmesi ve eğitim maliyetleri
- Güçlendirme uygulamalarının program dahilinde yürütülmesi durumu
- Çalışanlara istemedikleri sorumlulukların yüklenmesi durumu
- İşlerin planlanmasının, yürütülmesinin ve tüm bu sürecin faaliyete geçirilmesinin maliyetli bir çaba olması durumu.

Güçlendirme uygulamaları, örgütlerin tüm sorunlarına çözüm getirecek nitelikte olmasa dahi uygulanması durumunda verimliliği arttırmakta ve çalışanları motive etmektedir. Güçlendirmenin uzun bir süreci kapsamaması, gerekli bilgi sistemlerinin kurulması için maliyetli bir uğraş olarak görülmesi, yöneticilerin kararları astlarla paylaşması gerekliliğinin daha önce alışık olunmayan bir durum olması, iş tanımı yaparken çalışanların becerileri ve ana faaliyetler biçiminde gerçekleştirilen bir uygulama olması güçlendirmenin olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır (Koç, 2008: 27). Ayrıca yavaş ve tutarsız hizmet sunumu, adil davranmama durumu ve kural ihlalleri de güçlendirmenin zararları ve olumsuz yönleri olarak görülmektedir. Sonuç itibari ile örgütlerin, yönetici ve çalışanların güçlendirme uygulamaları boyunca elde edeceği tüm kazançlar güçlendirme uygulamaların bütün olumsuzluklarını aşmada önemli bir araç olarak benimsenmektedir (Bağcı, 2019: 38; Yılmaz, 2019: 24).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İnsanların, kendilerini herhangi bir nesne ya da örgüte ait hissetmeleri durumu kişilerin davranışlarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum kişilerin ve bağlılık duygusu hissettikleri nesne ya da örgütlerin lehine sonuçlanmaktadır. Ayrıca kişinin örgüte olan bağlılık hissi amaç ve hedeflerine ulaşmada doğrudan etkili olan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaduman, 2019: 19-20).

Bağlılık kavramı, toplum içgüdüsünün duygusal bir yansıması olarak ifade edilebilen ve bireylerin duygularıyla gerçekleştirdiği sosyal faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ise, bireyin örgütle özdeşleşme, örgüte katılma istekleri ve örgüte duydukları sadakatten doğan birey ile örgüt arasındaki güçlü bağı ifade etmektedir (Boz, Duran ve Uğurlu, 2021). Modern yönetim kavramları geliştikçe en fazla üzerinde durulan kavramlardan biri örgütsel bağlılıktır. Literatürde hala net bir tanımı bulunmamaktadır. Bunun en temel nedeni ise farklı disiplinlerden konu ile alakalı veri elde etmek isteyen araştırmacıların konuyu kendi alanlarına odaklanarak ele almalarıdır (Bayram, 2005).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi, tarihsel gelişimi, benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılık kavramını etkileyen faktörler ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık boyutları ve yaklaşımları, örgütsel bağlılığın sonuçları ve örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar detaylı olarak incelenmiştir.

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte'a göre "büyük örgütlerde çalışan beyaz yakalı çalışanların yaşam tarzlarının örgüt hayatına uyum sağlaması" olarak ele alınmıştır. Kavramsal olarak incelendiğinde örgütsel bağlılık, toplum bilincinin var olduğu her ortamda söz konusu olabilen ve bu bilinçle birlikte duygusal olarak anlatılabilen bir kavramdır. Bir öğretmenin öğrencisine, bir askerin vatani duygularla bağlandığı yurduna ve bir memurun yapmakla yükümlü olduğu görevlerine olan sadakatini anlatan bağlılık, eski söylem ile direkt olarak sadakat durumunu açıklamaktadır (Afşar, 2015: 49; Ergun, 1975: 98).

Literatürdeki örgütsel bağlılık tanımlarından yola çıkarak, bu kavram birçok çalışmada farklı şekillerde ele alınmıştır. Fakat yine aynı çalışmalardan hareketle bu kavramın ortak noktalarının varlığı da söz konusudur. Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasındaki farklılıklar genel olarak bu kavramın gelişme gösterdiği konulardaki düşünce ayrılıklarından kaynaklanmaktadır. Ortak noktalar ise çalışmaların çoğunun kişi ve örgüt arasındaki genel yapıyı incelemesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çöl, 2004: 50). Devam eden kısımda farklı yazarlar tarafından ele alınan örgütsel bağlılık kavramının bahsedilen tanımları incelenmiştir.

Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkileri ifade eden örgütsel bağlılık, sadakat, örgüt hedeflerine olan inanç ve güven duygusu gibi unsurları içeren, çalışanın örgüte karşı duyduğu psikolojik bağlılığı açık olarak ifade eden bir kavramdır (O'Reilly, 1991: 299). Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların faaliyet gösterdiği organizasyonlara karşı hissettikleri olumlu düşüncelerin ve bağın gücünü açıklamaktadır (Wu ve Liu, 2014: 65).

Örgütsel bağlılık çalışanların, örgüt ve amaçlarını benimsemesi ve bu amaçlar doğrultusunda gerekli çabayı gönüllülük esası ile göstererek örgütte daha uzun süre çalışma isteği olarak tanımlanmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 210; Li, 2014: 123). Çalışanların tamamen psikolojik duygularla örgütlere bağlanmaları olarak tanımlanan örgütsel bağlılık (Güney, 2007: 238), çalışanların örgütle bütünleşerek örgütün beklentilerini yerine getirmek için olağanüstü çaba göstermesi olarak ifade edilmektedir (Muneer, Iqbal, Saif-Ur-Rehman ve Long, 2014: 46). Ayrıca çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri düzenleyen ve işten ayrılma, işte kalma gibi durumları doğrudan etkileyen örgütsel bağlılık (Figueira, Nascimento ve Almeida, 2015: 16), genel tanımı ile çalışanların bağlı oldukları örgütlere olan duygusal bağlılıklarını, örgüt misyon ve vizyonunu içselleştirmelerini, sadakat ve güven duygularının oluşturulmasını açıklayan bir kavram olarak ele alınmaktadır (Çoğaltay, 2015: 912; Tabanlı ve Korumaz, 2015: 172-173).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan sadakatleri ile alakalı bir tutumu, çalışanlar ile örgütler arasındaki ilişkilerin uyum içerisinde yürütülmesi durumu ve çalışanların bağlılık duygularını sosyal ortamlara aktarma isteği olarak ifade edilmektedir (Luthans, 1992: 130). Örgütsel bağlılık, çalışanların faaliyette oldukları örgütlerin varlıklarını korumasında gösterdikleri çabaların temel ve nihai amaçları olarak görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık çalışanların ya da herhangi bir bireyin bağlı oldukları örgüt ya da nesneye karşı

tutumlarından meydana gelen davranışsal eylemlerin tamamı olarak açıklanmaktadır (Reichers, 1985: 468).

Örgütsel bağlılık genel hatlarıyla birtakım duygulardan meydana gelmektedir. Bunlar; örgütün amaç ve hedeflerini benimseme, örgüt içindeki faaliyetlere ve yapılan işe bağlılık ve direkt olarak örgüte olan bağlılık olarak ifade edilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık duygusunun, çalışanların performanslarına olumlu yönde bir etki sağlaması açısından işe devamsızlık, işten ayrılma ya da işe gelmeme gibi olumsuz durumları azalttığı ve ortadan kaldırdığı görülmektedir. Bu durum ise, dolaylı olarak örgütün sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesini arttırmada etkili olmaktadır (Güney, 2011: 275; Praabdevi, 2014: 31).

Literatürde önemli bir yere sahip olan bir diğer tanımlama ise Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmış olup, bu tanıma göre çalışanlar örgütlerle bütünleşmeleri durumunda örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda sarf ettikleri çaba bağlılığı meydana getirmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak bağlılık, aşağıda belirtilmiş olan üç temel unsurlarda birleşmektedir (Greenberg ve Baron, 2003: 183; Vandenberg ve Scarpello, 1994: 536).

- Örgütsel değerlere olan bağlılık ve bu değerlerin kabulü,
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda çaba gösterme isteğinin oluşması
- İşe devamlılık konusunda güçlü bir isteğin bulunması

Örgüte bağlılık duygusu olan çalışanlar örgüt içinde uyum, doyum, üretkenlik, daha fazla sadakat ve sorumluluk duygularıyla çalışmaktadırlar. Bu durum ise, örgüt açısından daha az maliyet anlamına gelmektedir (Balcı, 2003: 3).

Bağlılık duygusu gelişmiş olan çalışanlar, örgütlerin amaç ve hedeflerini daha güçlü bir inançla benimser ve örgütlerin kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gönüllü olarak hareket eder. Bu gönüllük ile hareket eden çalışanlar, örgütün beklentilerinin üzerinde çaba gösterirler. Yapması gereken görev ve sorumlulukları içselleştiren çalışanlar, bu faaliyetlerinde ödüllendirme ya da denetlenme unsurlarından çok yaptıkları işi tamamen başarı odaklı gerçekleştirmektedirler (Balay, 2000: 3). Ayrıca örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerine atfedilen rollerinin başarı seviyesini yükselterek işe devam etmeme durumlarını azaltmakla kalmayıp, çalışanların bu başarı seviyelerini en

üst seviyede tutabilmek için gerekli olan birçok içsel faaliyete yönlendirmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 436).

Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyet artmakta ve böylece bağlı buldukları örgütte çalışmaya devam etme istekleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütte problem yaratan değil de, ortaya çıkan problemleri çözüme kavuşturmayı hedefleyen bireyler oldukları göz önünde bulundurulursa, bu durum örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede üstün çaba harcamamaları gereken bir ortam oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar yetiştirmek ve çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005: 13; Salha, 2017: 30).

Örgütsel performansı da olumlu yönde etkileyen örgütsel bağlılık, örgütlerin sundukları hizmetin kalitesini arttırmaktadır. Örgüte olan bağlılığı yüksek olan ve bu durumu örgüt içi performanslarına yansıtan çalışanlarda genellikle şu durumlar gözlemlenmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 156);

- Örgüt hedefleri doğrultusunda kendi kişisel arzularından vazgeçme
- Örgüt hedeflerine içsel bir duyguyla bağlanma
- Örgüt kültürünü, amaç ve hedeflerini, misyon ve vizyonunu benimseme
- Örgüt hedeflerini gerçekleştirme konusunda üstün bir çaba sarf etme
- Faaliyet gösterdiği örgütü yalnızca çalıştığı yer olarak görmek dışında kendi işi gibi görerek daha verimli işler ortaya koyma

Son olarak günümüz rekabet ortamında örgütler, sundukları hizmetteki kalite, verimlilik, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörlerin öneminin farkındadırlar. Böyle bir rekabet ortamında çalıştığı örgüte bağlılık duygusu olmayan, faaliyetlere katılma imkânı bulunmayan ve bağlılık konusundaki düşünceleri fazla gelişmemiş olan çalışanlarla örgütün istediği seviyeye ulaşmak mümkün olmamaktadır. Bu durumun aksi ise, ancak kendisini yaptığı işe adayan, bağlılık duygusu oluşmuş ve yaptığı işi tam anlamıyla benimseyen çalışanlarla mümkün olmaktadır. Başka bir deyişle örgütlerin rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri ya da çalışanların örgüte karşı bağlılıkları örgütün bağlı oldukları piyasadaki gücünü arttırarak sürdürülebilirliğini koruma altına alacaktır (Bakan, 2011: 44; Ölçüm Çetin, 2004: 90).

3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ile Benzerlik Gösteren Kavramlar

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiği zaman örgütsel bağlılığın işe bağlılık, mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, itaat ve sadakat gibi kavramlarının iş tatmini, işe devamsızlık, işte kalma ve performans gibi unsurlara doğrudan etki ettiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle bu konu kapsamında örgütsel bağlılık kavramına benzer olan kavramların detaylı olarak ele alınmasının konunun derinliği açısından önemli olduğu düşünülmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005; Çelebi, 2009; Kılıç, 2015; Mujka, 2011; Salha, 2017). Takip eden kısımda bahsi geçen kavramlar ele alınmıştır.

3.2.1. İşe bağlılık

İşe bağlılık, örgütsel bağlılık kavramı ile ele alındığında, çalışanların faaliyet gösterdikleri iş ile alakalı yaşanan psikolojik duyguların bilişsel oranda izlenimi olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifade ile çalışanların yaptıkları işten duydukları hazdan bağımsız hareket ederek, işi ile zihinsel ya da duygusal ölçütte özdeşleşmeleri olarak ifade edilmektedir. Çalışanların işe bağlılıklarının en önemli göstergeleri, yaptıkları iş ile ilgili konuların günlük hayatlarında da yer alması, mesai dışı zamanlarda gerçekleştirilen faaliyetlerin iş odaklı ya da iş ağırlıklı olması, kısacası işi ile bütünleşerek iç içe bir yaşam sürmesidir (Başyigit, 2006: 40).

İşe bağlılık, çalışanın yaptığı işi en iyi şekilde ve düzeyde yapması, örgüt amaç ve hedeflerinin bilincinde hareket ederek bu hedefler doğrultusunda hizmet üretmesi ve geliştirmesi ve kimi durumlarda sorumluluk alarak başka işlere de yardımda bulunması gibi düşünceleri kendi iradesiyle gerçekleştirmesidir. İşe bağlılık, çalışanlarda bulunması gereken temel karakteristik özelliklerin ortaya çıkarılması ile sonuçlanan bir durumdur. Ayrıca çalışanların güvenilirliği, ekip çalışmasına yatkın olması, empati kurabilmesi ve iletişime açık olması gibi özellikler de işe bağlılığı ortaya çıkaran unsurlar arasındadır. Bu durum ise doğrudan örgüt verimliliğini en üst seviyeye çıkarmakla ve örgütün mevcut pazarlarda uzun süre var olabilmesi ile orantılıdır (Çelebi, 2009: 82).

Kişisel durumlardan etkilenmeye yatkın olan işe bağlılık, Allport (1947)'a göre, "arkadaşça ve samimi ilişkiler" olarak iki kavram üzerinde açıklanmıştır. Çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık ile işe duyulan bağlılık arasındaki ilişki sosyal ilişkilerin iş

açısından tutum ve davranışları etkilemesi durumunda meydana gelmektedir. Ayrıca birçok çalışanın, çalışma ortamında sosyal ilişkiler kurması, diğer çalışanları da sosyal bir ortam içerisinde çalışmaya iterek işe olan bağlılıklarını şekillendirmektedir (Balay, 2000: 37).

3.2.2. Mesleki bağlılık

Mesleki bağlılık, sahip olunan bilgi, beceri ve uzmanlıkların sonucu olarak kişinin yapmış olduğu mesleği hayatında daha önemli bir noktaya taşıması olarak ifade edilebilmektedir. Başka bir deyişle mesleki bağlılık, kişinin herhangi bir alanda başarı ve uzmanlık elde etme amacıyla yaptığı işleri hayatının merkezine taşıması durumudur (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Mesleki bağlılık, kişinin yaptığı işe veya çalıştığı örgüte karşı beslediği hislerin dışında daha baskın bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu duygunun daha güçlü oluşu kişilerin zamanla yaptıkları işe daha fazla bağlanmalarını sağlamaktadır. Böylece kişi için yapmış olduğu iş zamanla daha değerli hale gelmekte, yapılan iş daha fazla benimsenmekte ve tamamen gelişim odaklı performans sergilenmektedir. Tüm bu durumlar neticesinde mesleki bağlılık genel olarak üç başlık altında ele alınmaktadır (Morrow, 1983: 483).

Mesleğe dair genel tavır; değer ve yargıları ifade eden, bireyin mesleği ile günlük yaşantısını bütünleştirdiği durumları ifade etmektedir. Yapmış olduğu meslekten memnun olmayan bireyler günlük yaşamlarında da bu memnuniyetsizliği yaşamaktadırlar. Bu durumda çalışan, mesleğini hayatının merkezine koymakta ve kişi yaptığı iş tarafından himaye edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 16).

İş kariyeri planlama fikri; bireyin asıl amacı yaptığı işte kendisini geliştirerek, daha üstün performans göstermektedir. Ayrıca birey tüm gelecek planlarını bu doğrultuda yapmakta ve işlerine bağlılık oranları daha fazla yükselmektedir. Bu tür durumlarda bireyin mesleğine dair göstermiş olduğu gelişmeler, gösterdikleri çabalara paralel olarak tespit edilebilmektedir (Blau, 1985: 278).

Mesleğin izaftı önemi; kişinin çalışma hayatındaki aktiviteleri ile bu aktivitelerin dışında kalan diğer eylemleri arasındaki seçimlerinin ortaya konulması durumudur. Kişinin,

memnun olmasa bile yaptığı işi sürdürmesi bu durumu açıklar niteliktedir. Mesleki bağlılık konusunda daha hassas olan çalışanların, işleri ile ilgili durumlarda daha fazla araştırmacı oldukları, yaptıkları işin getirilerini içsel olarak değerlendirerek, en çok meslek hayatı ve aile hayatı arasında seçim yapma zorluğu yaşadıkları vurgulanmaktadır (Morrow, 1983: 493). Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık kavramları karşılaştırıldığında bu iki kavramın genellikle birbirlerinin zıttı olduğu ifade edilmiştir. Bu durum örgütsel bağlılığın çalışılan örgütle, mesleki bağlılığın ise daha çok yapılan işle yakından ilişkili olmasıyla ilgilidir. Mesleki bağlılık, bireyin doğrudan kişisel memnuniyeti ile alakalı olması, bu kavrama yönelik ayrıcalıklı tutum gösterilmesine bir neden olarak gösterilmektedir. Yapılan işe gerekli önemin gösterilmediği örgütlerde meslek çatışmaları meydana gelmekte ve bireyler bu bağlılıklar arasından bir seçim yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu duruma çözüm olarak ise, örgütler çalışanlarına kariyer odaklı eğitimler düzenlemekte ve pozitif sonuçlar elde edebilmektedirler (Parasuraman ve Nachman, 1987: 287-303; Wallace, 1995: 228).

3.2.3. Çalışma arkadaşlarına bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin çalıştığı örgütteki diğer iş arkadaşlarına karşı benimsediği sorumluluk ve onlara karşı beslediği bağlılık duygusu olarak açıklanmaktadır. Herhangi bir örgütte çalışmaya başlayan birey, kendisinden daha kıdemli olan çalışanların kendisine rehberlik etmesi ve iş kaynaklı doğacak olan gereksinimlerinin gidermesiyle örgütte daha uzun süre çalışma eğilimi göstermektedir (Randall ve Cote, 1991: 195).

Bağlılık duygusuna sahip olan çalışanlar, çalışma ortamında samimi ve içten arkadaşlıklara önem vermektedirler. Ayrıca bu çalışanlar iş arkadaşları ile samimi ilişkiler kurar ve sürekli paylaşım içerisinde olurlar. Böylece çalışanların bu bağlılıkları sayesinde örgütten ayrılma durumları da daha arka planda kalır (Çöl, 2004: 233).

Çalışanların iş arkadaşlarına olan bağlılıkları, çıkar ilişkileri güdülmesine ya da samimiyet içermeyen dostlukların kurulmasına doğrudan engel olabilmektedir. Çünkü bağlılık duygusu yüksek olan bireyler kişisel ilişkilerde daha samimi olmakta ve bu ilişkilere daha fazla önem vermektedir. Geleceğe yönelik planlardan ziyade, iş arkadaşları ile beraber oldukları ve sürekli iyi ilişkiler içinde oldukları ortamlarda bulunmaktan hoşnut olmaktadır (Ertekin, 1978: 14).

Bağlılık duygusu yüksek olan bireylerin, çalıştıkları örgüte karşı aidiyet duygusu beslemesi ve iş arkadaşları ile kurduğu ilişkileri gönüllülük esasını ile benimsemesi performanslarına olumlu şekilde yansımaktadır. Ayrıca bireyin karşılaştığı sorunlarda, iş arkadaşlarına olan bağlılığı problemin çözülmesinde büyük önem taşımaktadır. Sosyal ilişkiler paylaşım içerisinde olma hissini arttırarak, bireylerde daha güçlü bağlılık oluşmasında rol oynamakta ve kişisel gelişime zemin hazırlamaktadır (Gül, 2003: 86).

3.2.4. İtaat

İtaat, varlığı ya da emirleri tartışılmayan bir otoritenin vermiş olduğu görev ve sorumlulukları yine inceleme ve soruşturma amacı gütmeyen yerine getirme durumudur. Yaptırım gücü olan kişilerin, bu yaptırımlarının uygulayıcı aracılığıyla kabul edilmesidir. Bireyler, gerçekleştirmek zorunda oldukları emirlere uymadıkları takdirde alacakları cezalar ya da birtakım yaptırımlardan çekindikleri gerekçesiyle otoriteye itaat etmektedirler. Oysaki bağlılık duygusu dış etmenlerden kaynaklı olmayıp, tamamen içsel bir görev duygusudur. Bu nedenle otoriteye içsel olarak itaat etmeleri söz konusu olmamaktadır (Gal, 1983: 273; İnce ve Gül, 2005: 23-24).

Genel olarak, itaat kavramı bağlılık içerisinde değerlendirilse de aslında bağlılık kavramını itaat kavramı içerisinde değerlendirmek daha mümkün olabilen bir durumdur. İtaat içermeyen bağlılık genellikle bireylerde anarşi olarak geri dönüş yapmaktadır. Bağlılık içermeyen itaat durumlarında ise birey çalıştığı örgütün yararına çaba sarf etmeyeceğinden, örgütün ilerlemesine ve gelişmesine zemin hazırlamak mümkün olmayacaktır. Kısacası itaat ve bağlılık kavramları zıt ya da birbiri yerine kullanılması söz konusu olan kavramlar değil, birbirini tamamlar nitelikte olan kavramlardır (Gül, 2003: 88).

Son olarak, bağlılığın söz konusu olmadığı durumlarda sergilenen itaat örgütün hedeflerine ulaşma konusunda atacağı adımları sağlamakta yetersiz olacaktır. Yalnızca itaat duygusu barındıran bireyler örgüte bağlı hissetmezler ve yenilikçilik konusunda geride kalırlar (Çöl, 2004: 52).

3.2.5. Sadakat

Sadakat, bireylerin faaliyet gösterdikleri örgüte, iş arkadaşlarına ve örgüt yöneticilerine tamamen içsel olarak bağlılık göstermesi durumudur. Sadık olan bireyler yaptıkları işlerde fazla çaba sarf etme eğilimini gönüllü olarak gerçekleştirirler. Ayrıca bu bireyler çalışma ortamlarında da bu gönüllüğe teşvik etme amacı güderler (Acar, 2006: 4).

Sadakat, uzun vadeli örgütsel bağlılık duygusunun sonucu olarak ele alınmaktadır. Birey örgüt amaç ve hedefleri ile bütünleşme çabası içerisindedir. Örgütsel bağlılık daha çok zihinsel nedenler doğrultusunda bir davranış biçimine dönüşürken, sadakat duygusunun bu doğrultuda gerçekleşmesi söz konusu değildir. Sadakat duygusu, genel olarak bireyin örgüt amaç ve ilkelerine herhangi bir koşul olmadan bağlanması ve bu bağlanma sonucu olarak hiçbir sorgulama yapmadan örgüte karşı aidiyet duygusu hissetmesidir (Uygur ve Koç, 2010: 80).

3.2.6. İşe gömülmürlük

İşe gömülmürlük, bireylerin faaliyet gösterdikleri örgütlerde işe devamlılıklarına imkân tanıyan bütün unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütteki olumlu davranışlarla ilişkilendirilen işe gömülmürlük, işten ayrılmaları azaltmakta ve çalışanların motivasyonlarını yükselterek, daha iyi bir performans göstermelerine ortam hazırlamaktadır (Birsell, Börü, İslamoğlu ve Yurtkoru, 2012: 51).

Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ve Erez (2001), çalışanların hazinazırda yaptıkları işi daha iyi iş olanaklarına bile tercih etmemelerini işe gömülmürlüğe bağlamaktadırlar. Yazarlara göre işe gömülmürlüğün üç ana unsuru bulunmaktadır. Bunlar; *Uygunluk*, çalışanın nitelikleri ve çıkarlarının örgütsel gereksinimleri ve örgüt içi ödüllere uyuma seviyesi ile alakalıdır. Bireylerin kişisel çıkarlarının, amaç ve hedeflerinin, bilgi, beceri ve yetkinliklerinin çalıştığı örgütün amaç ve hedefleriyle uyumu zorunlu bir durumdur. Böylece bireyin çalıştığı kuruma olan bağı da daha güçlü hale gelir (Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer, 2016: 137). *Bağlantı*, çalışanın hem işi ile hem de çalışma arkadaşları ile kurduğu bağın derecesi ile alakalıdır. İşe gömülmürlük bireyi ekonomik, sosyal ve psikolojik bağlara yöneltilmektedir. Bu bağlar ne derece güçlü olursa birey yaptığı işe de o kadar bağlılık duymaktadır (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 137). *Fedakârlık*,

çalışanın faaliyet gösterdiği işletmeden ayrılması gibi durumlarda vazgeçeceği imkânlar ve devam ettiği sürece elde edeceği fırsatlar (sağlık sigortası, emeklilik hakkı) ile alakalı bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Kesen ve Akyüz, 2016: 236). Ayrıca çalışanın vazgeçeceği imkanlar arttıkça örgüte duyduğu bağ dolaylı olarak güçlenecektir ve bireyin bu imkanlardan vazgeçmesi zorlaşacaktır (Dedeoğlu, vd., 2016: 137).

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Örgütlerin başarı sağlamak için göz önünde bulundurdıkları en önemli kıstaslardan biri, çalışanlarının yaptıkları işi benimsemeleridir. Herhangi bir örgütte uzun süre faaliyet gösteren bir çalışanın zamanla örgüte karşı olumsuz tutumlar sergilemesi, işten ayrılmak istemesi ya da farklı bir arayışı içerisinde olmaları örgütlerin asla istemeyeceği bir durumdur (Güney, 2011: 280-281). Bu nedenle, bu tür olumsuz durumların yaşanmaması adına örgüt yöneticileri örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları detaylı bir biçimde analiz ederek, bu unsurları iyileştirme yollarına gitmek zorundadırlar. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar kişisel ve demografik unsurlar, örgütsel unsurlar ve örgüt dışı unsurlar olarak üç alt başlıkta ele alınmaktadır (Çelebi, 2009: 93). Çalışmanın takip eden kısmında bu kavramlar detaylı olarak açıklanmaktadır.

3.3.1. Kişisel ve demografik unsurlar

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve demografik unsurlar yaş, cinsiyet ve medeni durum, kıdem ve eğitim seviyesi olarak ele alınmaktadır.

Yaş

Çalışanların yaptıkları işten beklentileri farklı yaşlara göre değişiklik gösteren bir durumdur. Örneğin, orta yaşlı ve örgütte çalışma süresi daha uzun olan bir çalışana nispeten genç yaşta ve daha az tecrübeli olan bir çalışanın istek ve beklentileri daha yüksektir. Fakat bu durum, eğitim hayatı sürecinde ya da eğitimi bittikten sonra çalışma hayatına atılan genç yaştaki bireylerde genellikle bir hayal kırıklığı olarak sonuçlanmaktadır. Çünkü herhangi bir tecrübeye sahip olmayan birey teorik olarak öğrendiklerini uygulamaya geçirmekte zorlanmaktadır. Bu durumun çözümü ise bireyin çalıştığı örgütte geçirdiği süre ile doğru orantılıdır. Çalışanlar faaliyet gösterdiği örgütlerde

ne kadar uzun süre çalışmaya devam ederse, kendisini örgüte o kadar bağlı hissedecektir. Hem yaş hem de tecrübe olarak ilerleyen çalışanların örgüte sağlayacağı faydalarda artacaktır (Cohen, 1993: 143).

Cinsiyet ve Medeni Durum

Cinsiyet unsurunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri çalışma hayatındaki kadın sayısının artması ile paralel olarak artış gösteren bir durumdur. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar kadın ve erkeğin örgüte olan bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varamamıştır. Aksine bu durum konu hakkında daha farklı bakış açılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu farklılıklardan biri, erkek çalışanların genellikle örgütte daha uzun süre faaliyette bulunması ve daha yüksek pozisyonlarda çalışmasının sonucu olarak kadın çalışanlara oranla örgüte daha fazla bağlılık duymasındır (Mujka, 2011: 65). Başka bir görüş ise, kadın çalışanların aile faktörünü esas alması nedeniyle çalıştıkları örgütü ikinci plana atmaları ve örgüte karşı daha az bağlı hissetmeleridir. Erkek çalışanların çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık duymasının bir diğer sebebi de, yaptıkları işlerde ve karşılaşılan olumsuz durumlarda daha istikrarlı olmalarıdır (Çelebi, 2009: 96; Balay, 2000: 57-58). Ayrıca literatür çalışmalarında bu iki kavram arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirten çalışmalarda bulunmaktadır (Angle ve Perry, 1981; Cheng ve Stocdale, 2003; Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009; Giffords, 2009; Gül ve Oktay, 2005; İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar arasında medeni durum da devamlı olarak ele alınmış bir konudur. Bireylerin medeni durumu mesleki bağlılık ve davranışları üzerinde büyük oranda etkiye sahiptir. Evli olan bireyler bekâr bireylere göre işten ayrılmayı daha fazla maliyetli bir durum olarak görmektedirler (Aykaç, 2010; Ersoy, 2007).

Cengiz (2001) yapmış olduğu çalışmada evli olan bireylerin örgüte olan bağlılıklarının daha düşük olduğunu ileri sürmüştür. Gülova ve Demirsoy (2012)'a göre ise, bireylerin örgüte karşı duydukları bağlılıklarının medeni durumlarıyla herhangi bir ilişkisi olmadığını savunmuştur.

Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyinin artması, bireylerde daha fazla beklenti, daha iyi çalışma ortamları ve daha iyi örgütlerde çalışma isteği oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ve eğitim durumu kavramları arasında genellikle negatif yönlü bir bağlantı olduğu görülmektedir. Örgütlerin bu istek ve beklentileri yerine getirememesi durumunda ise çalışanlarda işten ayrılma, büyük oranda devamsızlık ve örgüte daha az bağlılık gibi olumsuz etkenleri ortaya çıkarmaktadır (Başyigıt, 2006; Keleş, 2006; Yalçın ve İplik, 2005).

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında genel kanıya göre negatif ilişki olduğu savunulsa da Gallie ve White (1993), eğitim düzeyinin yükselmesiyle çalışanların daha fazla alternatiflere sahip olduğunu ve bu nedenle bireyin örgüte daha fazla bağlılık duyduğu savunulmuştur. Eğitim düzeyinin artması ile birçok iş imkânı bulan bireylerin sevdikleri işi yapma şansları bulmaları daha fazladır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Yücel ve etinkaya, 2016: 23).

Kıdem

Bireylerin örgütte faaliyet gösterdikleri çalışma süresi anlamına gelen kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumun nedenlerinden biri bireylerin kıdemlerinin artması ile örgütten elde edeceği kazançlarının da artmasıdır (İnce ve Gül, 2005; 66). Ayrıca bireyin örgütte uzun süre çalışması ve daha kıdemli olması örgütte harcadığı zaman ve verdiği emekle oluşan bir durumdur. Bu nedenle bireyler daha az süre çalışan ya da işine daha az yatırım yapmış olan çalışanlara göre daha fazla bağlılık duygusu içerisindedirler (Bakan, 2011: 124).

Bireylerin çalıştıkları örgüte harcadıkları zaman ve bireysel yatırımlarının örgüte olan bağlılığını arttırdığını savunan çalışmalara göre, emeklilik maaşı, ilerleyen yaş, statüye göre artan maaş gibi unsurlar bireyin işten ayrılma maliyetlerini arttırdığından dolayı örgüte olan bağlılığını kuvvetlendirmektedir (Morrow, 1983: 494).

3.3.2. Örgütsel unsurlar

Örgüt kültürünü etkileyen unsurlar, örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, ücret, ödüller, yönetim tarzı ve liderlik, ekip çalışması, rol belirsizliği ve çatışma gibi unsurlar olarak ele alınmaktadır (Alkoç, 2019; Encu, 2020; Yılmaz, 2019).

Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütlerin hizmet kapasitesi büyüdükçe ve buna bağlı olarak örgüt çalışanlarının sayıları arttıkça örgüt yönetiminde bürokratik yönelimler de etkili olmaktadır. Bu tür örgütlerde idarenin istenilen şekilde yürütülmesi için hiyerarşik bir yapı ve her çalışanın bulunduğu mevkiden almış olduğu bir takım görev ve sorumluluklar mevcuttur. Her pozisyonda işlerin nasıl yürütüleceği ile alakalı detaylı şekilde incelenmiş ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkelere bağlı olarak örgüt yönetimi ve denetim organları en iyi biçimde yönetilmektedir. Ayrıca örgüt içinde kişiler arası ilişkiler de, faaliyeti sürdürülen ilkeler esas alınarak devam ettirilmektedir (Mujka, 2011: 67).

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını şekillendiren değer, inanç, alışkanlık ve normlar sistemi olarak açıklanabilmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların yerine getirmesi gereken zorunlulukların nelerden oluştuğunu ve bu zorunluluklara nasıl yaklaşılması gerektiği hakkında yol gösteren bir sistemdir. Kısacası örgüt kültürü, çalışanların düşünme ve davranış biçimlerini şekillendiren değer ve inançlar şeklinde tanımlanmaktadır (Gündoğan, 2009: 32).

Örgütsel kültür, üyelerini farklı şekillerde tanımlayan, bağlılığı arttırma konusunda büyük oranda etkili olan ve örgüt çalışanları aracılığıyla örgüt içerisinde paylaşılan değişkenler sunmaktadır. Örgütsel kültür değerleri, yazılı olarak değil, örgüt çalışanlarının inanç ve değerleri doğrultusunda zihnen uygulanmaktadır (Cohen, 1992: 542). Çalışanları ortak bir amaca hizmet etme konusunda teşvik ettirmeye yarayan örgütsel kültür, ayrıca çalışanların birliktelik düşüncesini geliştirerek, bağlılık düzeylerini arttırmaktadır. Böylece bireyler yeniliklere karşı daha ilgili olmakta ve davranış biçimleri de bu yeniliklere paralel olarak olumlu yönde gelişmektedir (Balay, 2000: 143).

Ücret

Herhangi bir işe duyulan bağlılık düzeyinde ücret düzeyi en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların faaliyet gösterdikleri örgütlerden elde ettikleri ücretler, bağlılık üzerinde etkili bir durumdur. Örgütlerin ücret dağılımı ne kadar adil olursa, çalışanların bağlılıkları da o derece artış göstermektedir. Bu durumda önemli olan hususlardan biri ise yönetimin dağıttığı ücretin son derece adil olduğunun çalışanlar tarafından algılanış biçimidir. Özellikle üst kademelerde çalışan bireyler için ücret seviyesi örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli etkenlerden biridir (İnce ve Gül, 2005: 73).

Örgütlerin ücret dağılımı konusunda çalışanlarına şeffaf davranması, onların işe olan davranışlarını ve bakış açılarını geliştirmekte ve çalışan performansına doğrudan etki etmektedir (Gündoğan, 2009). Ayrıca çalışanların örgüt içinde gösterdikleri çabalar maliyetleri azaltmakta ve takım çalışmalarında güçlü bağlar kurulması gibi imkânlar sunmaktadır (Elkovan, 2019: 49).

Ödüller

Örgütsel ödüller maddi (ücret, ikramiye vb.) ve manevi (kariyer fırsatları, takdir ve saygınlık, güven, gelişim) olarak ikiye sınıfa ayrılmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanları için bugün ile geleceğin değiştirilmesi, işverenler için ise çalışanların gösterdiği çabanın karşılığında ödenen ücret olarak algılanmaktadır. Örgütsel ödüller ise örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidirler. Örgütsel ödüller, bağlılık üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Bu nedenle çalışanların bu ödülleri eşitlik ilkesi çerçevesinde algılaması oldukça önemlidir (Bakan, 2011: 140).

Çalışanların örgüte olan bağlılığını örgütsel ödüller ile güçlendirmek isteyen işverenlerin sahip olması gereken bir takım özellikler bulunmaktadır (Bakan, 2011: 141-142). Bunlar:

- Takımların bir araya getirilmesi ve dağıtılmaması konusunda çaba gösterilmesi
- Örgüt adına istenilen başarıyı elde eden çalışanlara gerekli hakların verilmesi
- Örgüt faaliyetlerine katılımı teşvik etmesi
- Çalışanların, ödül kazanması konusunda hırslandırılması

- Adil bir dağıtım sisteminin bulunması
- Tüm bu özelliklerin bütün çalışanlara eşit şekilde uygulanması

Yönetim Tarzı ve Liderlik

Yönetim tarzı, bir işin amaca uygun yapılabilmesi adına yöneticiler tarafından başkalarına yaptırılması olarak açıklanmaktadır. Yönetim tarzı, yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin alt kademede çalışan bireyler ile iletişim kurdukları ve onları harekete geçirmek için kullandıkları bir yöntemdir. Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen unsurlardan biri de yönetim tarzı olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, örgüt yöneticilerinin, iş görenlere bir işin nasıl yapılacağı konusunda ne kadar esneklik sağlarsa, çalışanların bağlılık düzeyleri de o kadar yükselmektedir. Kısacası katılımcı ve serbesti yönetim tarzı bağlılığı olumlu etkilerken, katılım ve esneklik azlığı bağlılığı olumsuz yönde etkilemekte ve çalışanlarda huzursuzluk ortamı yaratmaktadır (Gül, 2003: 127).

Örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki ilişki ise ilk olarak William ve Hazer (1986) adlı yazarlar tarafından ele alınmıştır. Örgüt yöneticilerinin uyguladığı yönetim tarzı ve liderlik yaklaşımı, çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerine olan bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde üst kademede yer alan bireylerin örgüt çalışanlarına yaklaşımları ve davranış biçimleri bu bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

Ekip Çalışması

Ekip bilinci gelişmiş örgütlerde çalışanlar, karşılıklı iletişim kurarak, yerine getirilmesi gereken görevler konusunda daha verimli faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Örgütsel bağlılık duygusunun artması ise bu durumu destekler niteliktedir (Kasil, 2010: 52).

Çalışanları, gerçekleştireceği faaliyetler konusunda işbirliğine sevk etmek, örgütsel bağlılık adına önemli bir unsurdur. Özellikle kendilerini yönetme imkânı bulabilen takımlar, çalışanlar arasında güçlü iletişim kurulmasını ve paylaşımcı ruhun gelişmesini sağlamaktadır. Ekip çalışmaları ile birlikte bireyler kendi aralarında dayanışma içerisinde olurlar, kendilerine ve takım arkadaşlarına güven duyguları gelişir ve yapılacak iş konusunda davranış biçimlerini karşılıklı saygı çerçevesinde iletirler (Cengiz, 2001: 63).

Sonuç olarak ekip çalışması, örgüt çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin daha samimi olmasını sağlamaktadır. Bu samimiyet ortamı ise örgütsel bağlılığı olumlu yönde doğrudan etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın bireylerin kendi aralarında kurdukları bağ ve ilişkilerle olumlu ya da olumsuz etkilenmesi yapılan çalışmalarla da ortaya koyulmuştur (Gül, 2003: 135).

Rol Belirsizliği ve Çatışma

Çalışanların örgütte maruz kaldıkları stresin sebeplerinden biri rol belirsizliği diğer ise çatışmadır. Rol belirsizliği genellikle çalışanın kendisine verilen işleri yaparken bilgi eksikliği yaşaması ve bu durumun performansına yansıma ile ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması, örgütte çalışanlardan yapılması istenen işlerinin birbirinin tam aksi olması durumunda meydana gelmektedir. Böyle durumlara maruz kalan çalışanlar bir işi yerine getirirken, tam aksi olan diğer işi yerine getirmede zorluk yaşamaktadırlar (Fisher, 2001: 143).

Örgütsel bağlılığın rol belirsizliği ve rol çatışması üzerindeki etkilerini araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Araştırmaların çoğu örgütsel bağlılığın rol belirsizliği ve çatışma üzerindeki etkisinin negatif yönde olduğunu vurgulamaktadır (Babakus, Cravens, Johnston ve Moncrief, 1996; Zahra, 1985). Agarwal ve Ramaswami (1993), rol belirsizliğinin duygusal bağlılığa doğrudan etkisi olduğunu, çatışma ile bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuşlardır.

3.3.3. Örgüt dışı unsurlar

Örgüt dışı unsurlar arasında en fazla ön plana çıkanlar iş imkânları, profesyonellik, işsizlik oranı ve ekonomik durumlardır (Beşoğul, 2014: 73). İş imkânlarının az olması bireylerin örgütlere olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Belirli seviyede yüksek eğitim almış bireylerin alternatif iş imkânlarının fazla olması ise bu bireylerin iş beklentilerini aynı oranda yükseltmektedir. Profesyonellik ise örgütsel bağlılık ile çelişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; bazı teknik alanlarda (hukuk, tıp, mühendislik, vb.) bireylerin bağlılığı, faaliyet gösterdikleri örgüte ya da mesleklerine karşı önem kazanmaktadır. Bireyin kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlanmayan durumlarda bağlılık durumları da olumsuz etkilenmektedir. Bu durumların örgütte yönetici

pozisyonunda çalışma, ücret seviyesi gibi kavramlarla pozitif yönde bir ilişkisi bulunmaktadır (H. Gunz ve S. Gunz, 1994: 802).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka örgüt dışı unsur ise ulusal kültür unsurudur. Ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmasının sebepleri olarak çalışanların performans, davranış ve tavırlarının kültürel farklılık gösterebileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca bir çalışanın toplumcu kültürün etkisinde kalması da örgütsel bağlılığı etkileyen bir durumdur. Bu durumun en net örneği ise, bir bireyin yakın çevresi ya da aile bireylerinin, kişinin faaliyet gösterdiği örgütten ayrılmak için sunduğu talebe bakış açısıdır. Bireylerin bu ilişkileri doğrultusunda kendi çıkarlarını göz ardı etmeleri de bağlılıklarını etkilemektedir (Bakan, 2011: 210; Wasti, 2000: 205-206).

3.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramının detaylı olarak açıklanabilmesi açısından genel olarak üç temel yaklaşım üzerinde durulmuştur. Literatür incelemesi yapıldığında bu yaklaşımların davranışsal bağlılık yaklaşımı, tutumsal bağlılık yaklaşımı ve çoklu bağlılık yaklaşımı olarak ele alındığı görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 26; Kasil, 2010: 29-30). Çalışmanın devam eden kısmında bu yaklaşımlar detaylı olarak incelenmektedir.

Çizelge 3.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

| Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı | Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı | Çoklu Bağlılık Yaklaşımı |
|--------------------------------|--|--------------------------|
| Becker Yaklaşımı | Allen ve Meyer Yaklaşımı Etzioni Yaklaşımı O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı | Reichers Yaklaşımı |
| Salancik Yaklaşımı | Kanter Yaklaşımı Wiener Yaklaşımı | |

Kaynak: (İnce ve Gül, 2005: 26)

3.4.1. Davranışsal bağlılık

Davranışsal bağlılık, çalışanların deneyimlerine ve faaliyet gösterdikleri örgüte uyum sağlayabilme durumlarına göre bağlılık hissetme süreçleri ile alakalıdır. Davranışsal bağlılık, örgüt içerisinde uzun süre görev alan çalışanın karşılaşılabileceği herhangi bir

sorunu ve bu sorunun nasıl çözüleceğine dair verdiği çabaları açıklamaktadır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar bu durumlarını çalıştıkları kurumdan çok kurumun yapmış olduğu faaliyetlere karşı hissetmektedirler (Bayram, 2005: 129).

Davranışsal bağlılık, çalışanların çalıştıkları örgütte kalma niyetlerine olumlu etkilerken, örgütten ayrılma ya da devamsızlık gibi durumları da en aza indirmektedir. Ayrıca davranışsal bağlılık, personelin çalıştığı örgütten ayrılacağı durumlarda ortaya çıkabilecek maliyetlerin etkisiyle de bireyin kendisini örgüte bağlı hissetmesini sağlamaktadır (Aytemiz, 2008: 165).

Becker Yaklaşımı

Becker yaklaşımı, örgütsel bağlılığı ekonomik temeller üzerine dayandırarak ele almaktadır. Bu yaklaşım “yan faydalar teorisi” olarak değerlendirildiği için bağlılığın davranışsal yönüne daha fazla yoğunlaşmaktadır (Tolay, 2003: 3).

Becker yaklaşımına göre, çalışanlar çıkarları doğrultusunda bir tutum sergileyerek, bağlılığa dahil olmaktadır. Çalışan, değer verdiği ve inanç duyduğu olguları ortaya çıkararak (yan bahislere girerek), faaliyet gösterdiği örgüte bu duygular doğrultusunda yatırım yapmaktadır. Ayrıca ortaya çıkarılan bu değer ve inançların önemi arttıkça, örgüte olan bağlılık seviyesi de bu duruma paralel olarak artış göstermektedir. Bu nedenle Becker yaklaşımına göre, çalışanlar faaliyette bulunduğu örgüte karşı duygusal olarak herhangi bir bağlılık hissetmemektedirler. Fakat örgütten ayrılma gibi durumlar söz konusu olduğu zaman yatırımlarının boşa gideceğinin farkında olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam etmektedir (Saldamlı, 2009: 23). Son olarak, çalışanların değer atfettiği ve inanç duydukları çıkarları dört ana temelden kaynaklanmaktadır (Becker, 1960: 36-38).

- Toplumsal beklentiler; Bireyler, içinde buldukları toplumun beklentileri doğrultusunda hem sosyal hem de manevi birtakım yaptırımlar sebebiyle kendi davranışlarını limitler ve yan bahislere (çıkarlara) girer. Bu tip toplumsal olaylara, sürekli olarak iş değişikliği yapan bireylerin toplum nezdinde güvenilir olarak görülmesi örnek olarak verilebilmektedir.
- Bürokratik düzenlemeler; Bireylerin girdiği yan bahislerin bir diğer kaynağı ise bürokratik düzenlemelerdir. Bu duruma örnek ise, emekli aylığı için mevcut maaşından

her ay düzenli olarak belirli bir ücret kesilen bireyler işten ayrılma gibi durumlar söz konusu olduğunda, düzenli olarak kesilen bu ücretten mahrum olacağı ve emeklilikten yararlanamayacakları için yan bahis gibi durumlara yönelmektedirler.

- Sosyal roller; Söz konusu yan bahisler, bireyin üstlendiği toplumsal rollere ayak uydurması ve bu duruma alışmasında da kaynaklanabilmektedir. Böyle durumlarda birey, üstlendiği toplumsal rolleri gerçekleştirmeye aşırı derecede bağlanmakta, bir başka role adapte olma konusunda sıkıntılar yaşamakta ve hatta bu adaptasyon gerçekleşmemektedir.
- Sosyal etkileşimler; Bireyler faaliyet gösterdiği örgütteki birbirleri üzerinde bir izlenim yaratmakta ve bu izlenimi olumlu yönde korumak zorunda kalmaktadırlar. Bireyler çalıştıkları örgüte kendileri adına birçok yatırımda bulunmaktadır. Bu yatırımlar karşılığında ise, iş arkadaşı, ikramiye ve tazminat gibi kazançlar elde etmektedir. Bu nedenle bireyler elde ettiği bu kazançları kaybetmemek adına bağlı bulunduğu örgütte faaliyet göstermeye devam etmektedir.

Salancik Yaklaşımı

Salancik yaklaşımına göre bağlılık, çalışanların davranışlarının tutarlılığı ile doğrudan ilişkilidir. Davranışsal bağlılık yaklaşımları adı altında açıklanmaya çalışılan Becker ve Salancik yaklaşımlarını birbirinden ayıran en önemli nokta şudur ki; Salancik yaklaşımına göre bireyler, davranışlarının temelini yan bahis gibi nedenlere değil de tutum ve inanç gibi nedenlere dayandırmaktadır. Kısacası çalışanın davranışlarına bağlılığı olarak açıklanan Salancik yaklaşımında, çalışanların davranışları ve tutumları arasında bir istikrar söz konusudur. Bu tutum ve davranışlar arasında yaşanan en ufak uyumsuzluk durumlarında birey, gerilim ve stres gibi durumlarla karşı karşıya kalacaktır. İstikrar devam ettiği takdirde ise bireyin bağlılığı artış gösterecektir (Gül, 2002: 49; Gülova ve Demirsoy, 2012: 59; Güney, 2007: 249).

Salancik'in bağlılık yaklaşımı dört boyuttan meydana gelmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 604-605).

Kamuya açıklama; kişinin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarının diğer örgüt arkadaşları tarafından izlenebilirlik durumu söz konusu olduğu için, birey bu tutum ve davranışlarının sorumluluğunu her an göz önünde bulundurmak durumundadır.

Vazgeçilebilirlik; kişi örgütte çalışmaya başladığı andan itibaren yaptığı işten vazgeçememe durumunun farkına varır. Böylece örgüte olan bağlılığı da artmış olur. Ayrıca birey, yaptığı işi bırakamayacağına dair bir inanış benimserse bağlılık durumu olumlu yönde artış gösterecektir.

Dışavurum; kişinin, işe başlarken, örgütün işe yönelik sunduğu tüm çalışma şartlarını kabul etmesi durumudur. Birey işi kabul ederek, sözleşmeyi imzaladığı takdirde dışavurum gerçekleşmiş olur. Bu durumda da birey örgüte bağlı hissetmektedir.

İrade; herhangi bir örgütte çalışma faaliyetinde bulunan bireylerin yaptıkları işlerde hiçbir baskı hissetmeden ve gönüllülük esası ile eylemler gerçekleştirebilme durumudur. Bu davranışların doğuracağı sonuçların sorumluluğunu alması da bireyin iradesi ile ilişkilidir.

3.4.2. Tutumsal bağlılık

Tutumsal bağlılık, bireylerin çalıştığı örgüt ile olan ilişkileri hakkında düşünmelerine imkân tanıyan bir sürece odaklanmaktadır. Bu süreçte birey, kendi değerlerinin ve amaçlarının örgüt amaç ve hedefleriyle ne kadar alakalı olduğunun kararını verebilmektedir. Bu yaklaşım neticesinde bireyler iş ortamları ve kendi değerleri arasında bir ilişki kurar ve kendilerini örgüte duygusal olarak bağlı hale getirecek tepkilerde bulunurlar (Alkoç, 2019: 10; Çöl, 2004: 25).

Tutumsal bağlılık yaklaşımı genel olarak 3 ana bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler; örgüt amaç ve değerleri ile bütünleşme, iş ile alakalı faaliyetlere yüksek oranda katılım sağlama ve örgüte çıkar ilişkisi gözetmeksizin bağlanma olarak açıklanmaktadır (Bayram, 2005: 129). Çalışanların bu yönde bir tutum sergilemesi genellikle iş performansının yükselmesi, işe devamsızlık oranının azalması ve işten ayrılma niyetlerinde azalma gibi durumlarla sonuçlanmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Allen ve Meyer Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık konusunun çok boyutlu bir bakış açısı ile ele alınması gerekmektedir. Çünkü tutumsal bağlılık bireylerin örgüt ile kurdukları bağın derecesini yansıtan psikolojik unsurlu bir durum olarak ileri sürülmektedir. Bu durumun en açık belirtilerinden biri ise bireylerin çalıştıkları örgütlerde işe devamlılık göstermeleridir (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Allen ve Meyer Yaklaşımı örgütsel bağlılık adına yeni bir model olarak ilk kez 1984 yılında ortaya çıkmıştır. Başlangıçta yalnızca duygusal ve devam bağlılığını içeren bu model, son unsur olarak Wiener ve Vardi'nin 1980 yılında yapmış olduğu çalışması esas alınarak ilk kez 1990 yılında normatif bağlılık kavramının eklenmesiyle son halini almıştır. Böylelikle çalışma bu alanda yapılmış en önemli çalışmalardan biri olmuştur (Wasti, 2002: 525-526).

Allen ve Meyer yaklaşımı örgütsel bağlılığı üç ana bileşenden oluşan bir modele dayandırmışlardır. Bu modelde örgütsel bağlılık psikolojik bir durum olarak ele alınmaktadır. Ayrıca örgütte faaliyet gösteren birey ile örgüt arasında gelişen ilişkiyi ortaya koymaktadır (Çelebi, 2009: 137). Çalışanların örgütsel bağlılıkları üç ana bileşen ekseninde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık unsurlarıdır (Allen ve Grisaffe, 2001: 211). Çalışmanın devam eden kısmında örgütsel bağlılığın bu üç boyutu detaylı olarak incelenmiştir.

Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların faaliyet gösterdikleri örgütlere karşı tutumlarını, kendilerini örgütün amaç ve hedefleri ile özdeşleştirmeleri ve örgüt sorunları ile kendi sorunları gibi ilgilenmeleri gibi durumları açıklamaktadır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütte çalışmaya yalnızca kendileri istedikleri için devam etmektedirler. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüt ile olan duygusal bütünleşmelerini ve bu yönde gelişen bağlılıklarını ifade etmektedir (Şengül, 2013: 93; Vagharseyyeddin, 2016: 106; Zia, 2014: 81-88).

Duygusal bağlılığın geliştiği durumlarda çalışanlar, örgüt amaç ve hedeflerini sorgulamaksızın kabul eder ve çalıştığı örgütte devam etmeyi arzular. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar bir nevi örgütte çalışmaya devam etmeyi kendileri istemektedirler. Doğal olarak bu çalışanlar örgütler tarafından arzulanan güvenilir ve sadık bireylerdir. Ayrıca bu bireyler verilen işi gerçekleştirmede fedakârlık yapmaktan çekinmezler (Ölçüm Çetin, 2004: 95).

Duygusal açıdan güçlü bağlılık hisseden çalışanlar, çalıştıkları örgüt ile bütünleşir, örgüt sorunlarına kendi sorunlarıymış gibi çözüm yolları arar ve bunları yaparken tamamen

kendi iradesini ön plana çıkararak mutluluk duyar (Vanderberg ve Scarpello, 1994: 535-536). Ayrıca bireyin kendisini çalıştığı örgüt ile bütünleşmesi, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden ve örgütün kendisi için büyük anlamlar taşımasından kaynaklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:1).

Örgüt ile bütünleşme süreci, bireyin amaç ve hedefleri ile örgüt misyon ve vizyonunun zaman içerisinde uyum göstermesi ve bir bütün olarak hissedilmesidir. Duygusal bağlılık, devamlı olmayan bir bağlılık hissiyatının ötesinde örgüt amaçlarına bilinçli bir şekilde fayda sağlamak amacı ile gerçekleşen gönüllük esaslı bir durumu ifade etmektedir (Oktay ve Gül, 2003: 37).

Devam bağlılığı

Devam bağlılığı bireyin zorunluluklarından doğan bir durum olarak ifade edilmektedir. Kişi çalıştığı örgüte emek harcadığını, yatırım yaptığını ve zamanını verdiğini düşünerek örgütte kalma durumunu zorunluluk olarak görmektedir. Bu nedenle bireyi örgütte çalışmaya iten en önemli faktörler maddi ve manevi kayıpların göz önünde bulundurulması durumudur. Ayrıca devam bağlılığına sahip bireyler örgütten ayrıldıktan sonra daha az iş imkânı bulacakları düşüncesiyle örgütte kalmayı sürdürmektedirler (Allen ve Meyer, 1990:3)

Devam bağlılığı, bireyin çalıştığı örgütten ayrılmasının maliyetli olacağını hesaba katarak örgütte çalışmaya devam etmesini ifade etmektedir (Somers ve Birnbaum, 2000: 353). Becker'in "Hesapçı Bağlılık" şeklinde sınıflandırdığı bu bağlılık türünde birey, örgütte çalışmaya devam etme durumunu kendi çıkarları doğrultusunda sürdürmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 172). Allen ve Meyer (1990), devam bağlılığı 6 çeşit faktörle ifade etmektedirler. Bunlar;

Yetenekler: Bireyin sahip olduğu yetkinlik ve deneyimleri bir başka örgüte aktarıp aktarmayacağı durumu.

Eğitim: Bireyin sahip olduğu eğitim seviyesinin bir başka örgüte aktarılmasının fayda sağlayıp sağlamayacağı.

Kendine yatırım: Bireyin bu zamana kadar sarf ettiği zaman ve emeğin büyük bölümünün faaliyet gösterdiği örgüte yapılmış olması.

Yeniden Yerleşme: Bireyin faaliyet gösterdiği örgütten ayrılması durumunda yeni bir örgüte yerleşip yerleşemeyeceği ile ilgili görüşleri.

Emeklilik Primi: Bireyin faaliyet gösterdiği örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği emeklilik primi ve çeşitli kazanımları.

Alternatifler: Bireyin çalıştığı örgütten ayrıldığı durumlarda mevcut işine benzer imkanlara sahip ya da daha iyi avantajlar barındıran bir iş bulup bulamayacağı.

Kısacası devam bağlılığı durumlarında birey, uzun yıllar emek harcadığı örgütten ayrılma durumunu maddi ve manevi kayıp olarak düşünür ve örgütte çalışmaya devam etmeyi zorunluluk durumu olarak nitelendirir. Bu açıdan düşünüldüğü zaman bireyin işi bırakması kendisine mali açıdan büyük bir problem olarak yansımaktadır. Son olarak devam bağlılığı yüksek olan bireyler örgütten ayrılmaları durumunda daha az iş imkânına sahip olacakları düşüncesi ile örgütte çalışmaya devam etmektedirler (Ölçüm Çetin, 2004: 95).

Normatif Bağlılık

Bireylerin örgütte kalmaya devam etme ile alakalı sorumluluklarını ifade eden normatif bağlılık, genel olarak minnet ve sadık kalma gibi durumları temel almaktadır. Normatif bağlılık, bireylerin amaç ve hedefleri ile örgüt amaçlarının uyum içerisinde olması ve bireyin çalıştığı örgüte minnettar olması durumudur (Şen, 2020: 107-108).

Normatif bağlılıkta bireyler çalıştıkları örgüte karşı sorumluluk duygusu hissederler. Bağlı oldukları örgütlerde çalışmaya kendilerini zorunlu tutmaktadırlar. Genel olarak bu tür bir bağlılığa normatif bağlılık denilmektedir. Bu bağlılık türünde kişiler, bireysel faydanın dışında ahlaki değerleri daha fazla ön planda tutmaktadırlar (Bakan, 2011: 101).

Normatif bağlılığa etki eden faktörleri ele alacak olursak, bu faktörlerin başında sosyal statü, kıdem, karakter, sorumluluk duygusu ve görev bilinci gibi özellikler gelmektedir. Fakat bu faktörlere rağmen bağlılık türleri içerisinde en az ele alınan bileşen normatif bağlılıktır (Sabuncuoğlu, 2009: 36). Bu açıdan ise Allen ve Meyer normatif bağlılığın

gelişmiş sosyal duygulara ve sorumluluklara sahip bireylerde uygulanmasının daha elverişli bir belirleyici olduğu görüşünü ileri sürmektedirler.

Örgütlerde normatif bağlılık duygusunu çalışanlar üzerinde elde etmenin en önemli yolu, bireyleri çalıştıkları örgüte karşı borçlu hissettirmektir. Örneğin, örgüt bireye yatırım yapması bireyin örgüte karşı sorumluluk hissetmesini sağlamaktadır. Bu nedenle birey bağlı bulunduğu örgütten ayrılmayı düşünmez ve uzun süreler aynı örgütte çalışmaya devam eder. Ayrıca normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, patronlarının ve iş arkadaşlarının düşüncelerini de büyük oranda önemsemektedirler. Bu nedenle işten ayrılma gibi durumlar söz konusu olsa bile birey, bu durumları göz önünde bulundurarak, işverenleri ve çalışma arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratmak istemezler (Özkalp ve Kırel, 2013: 672).

Son olarak normatif bağlılık duygusal bağlılık ve devam bağlılığından farklı bir bakış açısını ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde bireyin örgüte bağlılığının uygunluğu çerçevesindeki inanç ele alınmaktadır. Ayrıca normatif bağlılığın örgüt ve çalışan arasında gerçekleşen psikolojik durumlara paralel olarak gelişim göstermesi durumu da muhtemeldir (Gürcü, 2014: 36). Önemli olarak ele alınan bir başka durum ise normatif bağlılık, örgütün amaç ve hedefleri ile ilişkili olan ihtiyaçları ele almamaktadır. Çünkü birey örgüt arasında bulunan ilişki dışsal bir alışveriş olarak nitelendirilmektedir (Koçak, 2013: 71).

Etzioni Yaklaşımı

Etzioni yaklaşımı çalışanlar üzerindeki yetki ve gücün, çalışanın kendisini işletmeye yakın hissetmesinden dolayı olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşım türünde örgütsel bağlılık; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır (Gül, 2002: 43; Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 156). Buna göre ahlaki bağlılık olumlu, hesapçı bağlılık nötr ve yabancılaştırıcı bağlılık ise olumsuz olarak açıklanmaktadır (Balay, 2000: 19).

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve edinilen yetki ile özdeşleşme temelli olumlu ve sürekli bir yöneliştir. Bu nedenle ahlaki bağlılığa sahip olan bireyler

örgüt amaç ve hedeflerini ayrıca mevcut işini değerli sayarak, bu yönde bir bağlılık göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 33).

Hesapçı Bağlılık: Bireyler bağlılık seviyelerini kendi çıkarlarını sağlayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki değiş tokuş şeklinde gerçekleşmektedir ve bağlılığın düzeyi çok daha az yoğunudur. Bir diğer deyişle örgüt çalışanı yaptığı hizmetler neticesinde elde edeceği ödülleri gözetmektedir. Bu nedenle çalışanın kendisine fayda sağlayacağı dengede işler yürütülmektedir. Hesapçı bağlılık, duygusal bir bağın sonucunda ortaya çıkmaktan ziyade birey ve örgüt arasındaki psikolojik bir sözleşmenin gereği olarak ortaya çıkmaktadır (Seymen, 2008: 167).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türünde ise çalışanlar, davranışlarının sınırlandırıldığını hissettikleri durumlarda örgüte karşı olumsuz bir eğilim içerisinde olurlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Ayrıca çalışanlar örgüt tarafından cezalandırıcı ya da kendilerine zararlı olabilecek bir durumda kaldıkları zamanlarda da örgüte karşı uzaklaşma eğiliminde olmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta birey faaliyet gösterdiği örgüte psikolojik anlamda bağlı hissetmemesine rağmen örgüte çalışmaya zorlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 33).

Etzioni yaklaşımına göre bireyleri örgüte karşı olumlu ve uygun davranışlara yönlendiren üç temel gücün varlığından söz edilmektedir. Bunlar; korkutma, ödüllendirici ve sembolik güçler olarak ifade edilmektedir.

Korkutma gücü: Örgüt amaç ve hedeflerine uygun davranılmayan durumlarda karşılaşılabilecek olan cezaları ifade etmektedir. Örgütün bireyden istediği ve bireyin kendisinden beklenileni yerine getirmediği durumlarda karşılaşması muhtemel olan tepkilerdir.

Ödüllendirici Güç: Bireyin beklentileri ve davranışlarının uyumlu olması halinde ortaya çıkan bir durumdur. Ödüllendirici güç prim, ücret ve izin gibi faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Sembolik Güç: Korkutma gücü ve ödüllendirici güçten farklı olarak sembolik güç, saygı görme, prestij elde etme ve kabullenilme gibi sembolik ödüller neticesinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tüm bu güç türleri belirli bir örgüt sistemi ile meydana gelmektedir.

O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman yaklaşım türüne göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması durumudur. Birey ile örgüt arasında meydana gelen bu bağın gerçekleşmesindeki en önemli faktör ise özdeşleşme mekanizmasıdır. Çünkü bir bireye, gruba ya da herhangi bir örgüte bağlanmanın en önemli etmenlerinden biri onun sahip olduğu amaç, hedef ve değerlere bağlı olmakla gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle bu yaklaşım türünde örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini kabullenme ve benimseme derecesi olarak ortaya çıkmaktadır (Çelebi, 2009: 140; Çöl, 2004: 60).

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme olarak ele alınmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Uyum Bağlılığı: Uyum bağlılığının temel amacı belirli ödüllere erişebilmektir. Çalışanlar, davranışlarını ve sergiledikleri tutumları belirli kazançları elde etme ve cezaları uzaklaştırma amacına dayalı olarak şekillenmektedirler.

Özdeşleşme Bağlılığı: Özdeşleşme bağlılığında çalışanlar örgütle bütünleşir ve kendisini örgütün bir parçası olarak görürler. Özdeşleşme bağlılığının temelinde duygusal bir durum söz konusudur. Bu duygu örgüt ile birey arasında bireyin tutumu neticesinde ortaya çıkmaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı: İçselleştirme bağlılığı ise bireyin mevcut değerleri ile örgütün amaçlarının uyum içerisinde olması söz konusudur. Bireyin örgütten beklentileri karşılanmadıkça ve örgüt ile değerleri uyuşmadıkça bu bağlılığı arttırmak mümkün değildir. Ayrıca bu faktörler yerine getirilmediği sürece işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlarda meydana gelebilir.

Kanter Yaklaşımı

Kanter yaklaşımı tutumsal bağlılık türleri içerisinde en yaygın olan yaklaşımlardan biridir. Kanter yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, örgütlerin bireylere attığı farklı davranış gereklerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık sosyal ve kişilik sistemi olarak iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Sosyal sistemde bireylerin bağlılık türleri üç şekilde ele alınmaktadır. Bunlar; grup birliği, sistemin varlığı ve kontroldür. Kişilik sisteminde ise normatif, duygual ve bilişsel olmak üzere üç farklı yönelim mevcuttur. Her iki sistemde de bağlılığın üç ana türünden söz edilmektedir. Kanter yaklaşımının üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; devam yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Gül, 2003: 92; Kanter, 1968: 500-501; Seymen, 2008: 170).

Devama Yönelik Bağlılık: Devama yönelik bağlılık boyutunda birey kendisini örgütün devamlılığına adanmıştır. Çalışanların işten ayrılma gibi durumlarının maliyetli olacağı ve örgüt adına birçok zorluk yaratacağı için böyle durumlarda birey birtakım fedakârlıklarda bulunmaktadır. Ayrıca çalışanlar kendileri için karlı olan durumlarda da örgüt içerisindeki rolü ya da pozisyonundan ötürü örgütte karşı bağlılığı devam ettirmektedir. Özetle çalışana göre faaliyet gösterdiği örgütte devam etmesi son derece karlı bir durumken, işten ayrılma durumu ise hem kendisi hem de örgütü için maliyet gibi olumsuz durumlar meydana getirecektir (Kanter, 1968: 504-506).

Kenetlenme Bağlılığı: Bireyin bir grup ya da grubun ilişkilerine karşı bağlılığını ifade etmektedir. Bu bağlılık türünü arttırmak için birtakım sembol ve tören gibi kutlamalarla örgüt içerisinde bireyin kenetlenmesini kolaylaştırıcı araçlar kullanılmaktadır. Örgüte yeni katılan bireylerin de tüm çalışanlara taktim edilmesi, rozet ya da arma gibi simgelerin kullanılması gibi yöntemler bu bağlılığı arttırıcı faktörler olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 31). Tüm bu yöntemler sayesinde birey örgüte bağlı kalacak, örgüt amaçlarını olumsuz şekilde etkileyecek faktörler ortadan kalkacak ve çalışanlar arasında örgütün devamlılığı için güçlü bir bağ oluşacaktır (Samadov, 2006: 77).

Kontrol Bağlılığı: Bireylerin davranış ve tutumlarının örgütün arzu ettiği biçimde şekillenmesi ve bireyin örgüt değerlerine bağlılık duymasıdır. Kontrol bağlılığı, birey örgüt amaç ve hedeflerini benimsediği ve örgütün normlarını temsil ettiği bilincini elde ettiği

zaman kontrol bağıllığı oluşmaktadır. Kontrol bağıllığı, örgüt liderlerinin emirlerine ve örgüt normlarına olan bağıllıktır. Bu bağıllık boyutunda kişi, kendisine örgüt tarafından verilen yetki ve gücün farkına varmasıyla birlikte örgüte olan bağıllığı da artmaya başlayacaktır (Kanter, 1968: 508-510).

Wiener Yaklaşımı

Wiener yaklaşımına göre örgütsel bağıllık iki boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; araçsal güdüleme ve normatif güdülemedir (Demirdelen, 2019: 33). Her iki boyut devam eden kısımda detaylı olarak ele alınmıştır.

Araçsal Güdüleme: Araçsal güdüleme boyutu genel olarak çalışanların çıkar ve menfaatlerinden kaynaklı sonuçlar neticesinde ortaya çıkmaktadır. Araçsal güdülemenin oluşmasında bireyin gereksinimleri doğrultusunda içsel anlamda baskılar oluşturarak örgüt amaç ve hedeflerine uygun şekilde davranış sergilemesidir. Aynı zamanda araçsal güdüleme bireylere hem maddi hem de manevi anlamda bir tatmin sağlamaktadır. Bunun karşılığı olarak ise örgütler bu bireylerden daha fazla emek sarf etmelerini beklemektedirler (Seymen, 2008: 173). Karşılıklı gerçekleşen bu ilişki sonucunda ise birey örgütte kalmaya devam etme isteği duyar ve bağıllığı artmış olur (Şen, 2020: 131-132).

Normatif Güdüleme: Normatif güdüleme boyutu Wiener (1982) tarafından, çalışanların örgüt tarafından ahlaki faktörlerle baskılanması ve böylece çalışanların örgüt çıkar ve hedeflerine uygun davranması şeklinde tanımlanmaktadır. Normatif güdülemeyi arttırma deneyimleri sonucunda ise birey ahlaki değerleri benimseyerek, örgütten ayrılma gibi durumları aşmaktadır.

Normatif değerlere sahip olan çalışanlarda psikolojik bir bağıllık söz konusudur. Kısacası, araçsal güdüleme durumlarında bireye yönelik bir çaba mevcut iken, normatif güdülemede ise örgüte yönelik bir davranıştan bahsedilmektedir (Demirdelen, 2019: 33).

3.4.3. Çoklu bağıllık yaklaşımı

Örgütsel bağıllık çerçevesindeki gruplandırmalar genel olarak örgütün tamamını kapsayan bir mantığa dayandırılmaktadır. Reichers ise tutumsal bağıllık kavramını daha gelişmiş bir hale getirerek çoklu bağıllık kavramını ortaya atmıştır. Diğer bağıllık kavramlarının,

bağlılığın birey açısından yalnızca bir varlığı simgelediğini ileri süren Reichers'in çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bağlılık yalnızca simge haline gelmiş bir varlığı değil, aksine hepsi birbirinden farklı olan değerler amacına sahip simgeleri kapsamaktadır. Bu bakış açısı ile örgüt içerisinde mevcut olan farklı simgelerin varlığı ve bu simgelere duyulan bağlılıkların düzeylerindeki farklılıklar ön plana çıkmaktadır. (Balay, 2000: 28; İnce ve Gül, 2005: 54; Kılıç, 2015: 21-22).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireylerin faaliyet gösterdiği örgüte, yaptıkları mesleğe, hizmet sundukları müşterilerine ve bağlı oldukları yöneticilerin her birine farklı düzeyde bağlılık gösterilebileceğini savunmaktadır. Bu nedenle çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek amacı ile örgüt içerisindeki farklı grupların belirlenmesi önemli bir etkidir (Randall, 1987: 467).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, herhangi bir birey tarafından duyulan bağlılığın bir başka birey tarafından duyulacak bağlılıktan farklı olabileceğini ileri sürmektedir. Örneğin bir birey örgüte kalite ürün ya da uygun fiyat sunmasından dolayı bağlılık hissedebilirken, bir başka birey ise örgütün çalışanlara karşı olumlu tavırlarından ya da müşterilerine karşı sıcak davranışlarından dolayı bağlılık duyabilmektedir. Hâlbuki bağlılığın ölçümü her iki bireyi de örgüte karşı aynı derecede bağlı olarak gösterecektir. Böyle durumlarda ise çoklu bağlılık yaklaşımı, bireylerin örgüte ya da herhangi bir nesneye karşı duydukları bağlılıkların ne türde olduğunu ve ne derecede olduğunu saptayabilmektedir (Reichers, 1985: 467).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin bağlı bulunduğu faktör ya da faktörleri bulmaya odaklanmaktadır. Ayrıca örgütlerin yalnızca bireyin bağlılık duyduğu bir olgu olması söz konusu değildir. Bu gruplar içerisinde hissedarlar, kamuoyu ve takımlar gibi birden fazla varlıktan söz edilebilmektedir. Davranışsal ya da tutumsal olsun örgütsel bağlılık çerçevesindeki yaklaşımların her biri kendi şartları içerisinde kabul görmektedir. Bu nedenle bağlılık adı altında gerçekleştirilen tüm çalışmalarda bütün yaklaşım türleri göz önünde bulundurulmalıdır (Cengiz, 2001: 45-46).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarının bağlılık derecesi ile doğrudan ilişkili olarak olumlu ve olumsuz durumlar meydana getirebilmektedir. Örgüt amaçlarının makul olmadığı durumlarda örgüt üyelerinin yüksek seviyedeki bağlılıkları aynı örgütün dağılmasına ortam hazırlayabilirken, örgüt amaç ve hedeflerinin uygun olduğu durumlarda ise, bireyin yüksek seviyedeki bağlılığı örgüt adına etkili sonuçlar meydana getirebilmektedir (Bayram, 2005: 135; Çelebi, 2009: 153). Literatür çalışmaları incelendiğinde örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı ve yüksek düzeyde sonuçlarının olduğu ve bu sonuçların detaylı olarak ele alındığı görülmektedir (Yıldız ve Akgemci, 2011; Alkoç, 2019; Balay, 2000; Kılıç, 2015; Mujka, 2011; Sabuncuoğlu, 2009; Şen, 2020; Yılmaz, 2019).

Düşük örgütsel bağlılık, bir bireyin kendisini örgüte bağlamasını sağlayan davranış ve eğilimlerden yoksun olması durumunu açıklamaktadır. Birey örgüt amaç ve hedeflerini tam anlamıyla benimseyip kabullenmediği takdirde düşük örgütsel bağlılık durumu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca düşük örgütsel bağlılığın bireyler, gruplar ve örgütler açısından farklı sonuçları mevcuttur (Balay, 2000: 61).

İlimli örgütsel bağlılık, bireyin deneyimlerinin güçlü fakat örgütü benimseme durumunun tam olarak gerçekleşmediği durumlardır. Kısacası bir bireyin faaliyet gösterdiği örgüte karşı tam anlamıyla bağlılık ve sadakat hissetmediği bağlılık türüdür. Böyle durumlarda bireyler kendi kimliklerini korumakta çaba göstermekte ve örgütün kendisi üzerinde herhangi bir konuda karar vermesine karşı çıkmaktadır (Randall, 1987: 463).

Yüksek örgütsel bağlılık, bireyin faaliyet gösterdiği örgütün amaç ve değerlerini tam anlamıyla benimsediği, bütün yargıları sorgulamaksızın kabullendiği ve bağlı bulunduğu örgüt adına her türlü fedakârlığı göze alabildiği bağlılık türüdür (Koç, 2008: 206). Yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgüt kültürünün ve değerlerinin yapısı değiştiği takdirde hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Ayrıca işten duydukları tatmin seviyesi azaldığı için örgütten ayrılma gibi olumsuz sonuçları da göze alabilmektedirler (Bayram, 2005: 136).

Çalışmanın devam eden bölümünde örgütsel bağlılığın düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık seviyelerine göre sonuçlarının bireyler ve örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirilmektedir.

3.5.1. Bireyler açısından olumlu sonuçları

Düşük örgütsel bağlılıkta birey yaratıcı ve gelişmeye açık bir kişilik ortaya koyabilmektedir. Örgüte karşı düşük oranda bağlılık hisseden bireyler, farklı iş arayışlarında olacakları için bu durum insan kaynakları tarafından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilmektedir. Çünkü devamsızlık ve işgören devir hızının yüksek olması, zararlı ve tahrip edici performans sergileyen bireylerin hâlihazırdaki mevcut zararlarını sınırlandırabilmektedir (Tiryaki, 2005: 119).

ılımlı bağlılıkta, bireyler hem örgüt amaçlarına hizmet etmeyi sürdürmekte hem de kendi değerlerini korumaya çaba göstermektedirler. Bu durumda bireyler örgüt normlarını kabul etmekte fakat kendisi için uygun olmayanları da reddetmekten geri durmamaktadırlar. Bu bağlılık türünde bireysel değerler ve beklentiler temsil edildiği için bireyin bu bağlılık seviyesi ile ilişkili olarak işe devamlılığı artmakta, işten ayrılma gibi niyetleri azalmakta ve iş doyumu daha fazla sağlanabilmektedir. Ayrıca bu gibi durumlarda örgüt ile birey arasında karşılıklı fayda uyumu yansıtıldığı için bireylere öncelik kullanma imkânı sunulmaktadır (Gül, 2003: 151; Wiener, 1982: 423).

Yüksek örgütsel bağlılıkta, bireyler örgütler için bağlılığı düşük olan bireylere göre daha değerli görülmektedir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların, işteki performanslarından, örgüt için ilişkilerinden ve bunların sonucunda elde ettikleri kazançlarından dolayı işten tatmin olma seviyeleri yüksektir. Ayrıca bu bağlılığa sahip olan bireyler, kendilerine örgütlerine daha fazla bağlı hissetmeye meyillidirler. Bu tür bireyler örgüt içerisinde “kurumsal yıldızlar “ olarak adlandırılmaktadırlar (Blau ve Boal, 1987: 294; Gül, 2003: 153; Tiryaki, 2005: 146).

3.5.2 Bireyler açısından olumsuz sonuçları

Örgüte karşı bağlılık oranı düşük olan bireyler, yaptıkları iş ile ilgili performanslarında diğer çalışanlara göre daha az çaba sarf etmekte ve önem göstermektedir. Bu nedenle bu

bağlılığa sahip bireylere örgüt içerisinde daha az değer atfedilmekte ve bu bireyler daha az tercih edilen işgörenler olarak değerlendirilmektedir (Blau ve Boal, 1987: 296).

Bağlılık seviyesi ılımlı olarak nitelendirilen çalışanlar, topluma karşı sorumlulukları ile örgüte karşı sadakatleri arasında ikilem yaşamaktadırlar. Bu nedenle bu bireylerde kararsızlık meydana gelmekte ve örgüt adına verimsizlik gibi durumlara yol açabilmektedir (Bayram, 2005: 136).

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireylerdeki olumsuz sonuçlar ise; bireyin gelişme göstermesini ve aktif olma gibi durumlarını sınırlayabilmek olarak ele alınmaktadır. Ayrıca yaratıcılık ve yenilikçi gibi durumlara karşı da olumsuz anlamda bir direnç oluşturmaktadır (Randall, 1987: 466). Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde bireyler, kendilerine sunulan daha iyi iş imkanlarını da örgüte duydukları yüksek bağlılık düzeyleri nedeniyle geri çevirebilmektedirler. Bu gibi durumlarda bireylerin kariyer ilerlemeleri de bir nevi sınırlandırılmış olmaktadır. Sonuç olarak bu tür bağlılıkta bireyler, elde edebilecekleri muhtemel kazanç ve imkânlardan vazgeçmekten geri durmamaktadırlar (Gözen, 2007: 79).

3.5.3. Örgütler açısından olumlu sonuçları

Örgütsel bağlılığın düşük olmasının örgüt açısından en net yararı, bu bağlılığa sahip olan bireylerin işe devamlılığına son verilmesidir. Bu durum ise bireyin örgüte vereceği muhtemel zararları kısıtlar ve örgüt içerisinde faaliyet gösteren diğer bireylerin bağlılığını olumlu yönde geliştirebilir. Ayrıca işine son verilen bireyin yerini dolduracak bir başka birey ise örgüte yeni faydalar sağlayabilir ve örgüt amaç ve değerleri çerçevesinde örgütsel bütünlük elde edilebilir (Gül, 2003: 150; Şahin, 2007: 93).

ılımlı bağlılık düzeyine sahip bireyler, bireysel kimlik ve değerlerini önemli buldukları ve bu değerleri koruma altına aldıkları için, örgüt açısından öncelik sunulabilen ve daha yetkin bireyler olarak nitelendirilmektedirler. Söz konusu durumda ise, örgüt bu yetkinliğe sahip bireylerden en üst düzeyde yararlanmayı ve verimliliği arttırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca örgüt bu kriterlerden faydalanmayı başarabildiği sürece hem bireyin performansı hem de örgütün verimliliği olumlu yönde anlam kazanacaktır (Gül, 2003: 152).

Son olarak yüksek bağlılık düzeyinde ise, örgüt adına verimlilik, performans ve kalitenin artması gibi olumlu durumlar ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olması durumlarında işten ayrılma, devamsızlık ya da işe geç kalma gibi olumsuz durumlarda azalmaktadır. Ayrıca İsrail'in Türkiye araştırmasında bağlı bulunduğu örgüte daha fazla bağlılık gösteren çalışanların işi bırakma ve farklı işler arama yönelimlerinin olmadığı durumu ortaya koyulmuştur. Bağlılık seviyesi yüksek olan bireyler, örgüt dışında da örgüt adına olumlu ve çekici durumlardan bahsetmektedirler. Bu durum sonucunda ise, örgüt nitelikli üyeleri kendi bünyesine çekmiş olur ve örgütün faaliyette bulunduğu çevrede de olumlu bir imaj yaratmış olur. (Cengiz, 2001: 84-87).

3.5.4. Örgütler açısından olumsuz sonuçları

Örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlarda bireylerin işe devamsızlıkları artmakta, örgütte kalma istekleri azalmakta ve işten ayrılma niyetleri daha yüksek olmaktadır. Böyle bir durumda ise örgüt imajı zedelenebilmekte, örgüte duyulan güven azalabilmekte ve verimlilikte kayda değer oranda düşüş yaşanmaktadır (Çelebi, 2009: 165-166).

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bireyler genel anlamda sorgulamaksızın örgüte bağlanırlar ve örgütün değerlerini kabullenirler. Fakat sorgulanmamış ve aşırı derecede gösterilen bağlılığın örgüte zararları olduğu ileri sürülmektedir. Böyle durumlarda örgüt açısından esnekliğin azaldığı, geleneksel normlara aşırı bağlanma nedeni ile örgüt yapısının statükocu bir yapı şeklinde derinleşmesi söz konusu olmaktadır (Randall, 1987: 465). Bu durumun en çok zarara yol açtığı yer ise örgütün üst düzey yetkililerinin yüksek düzeyde bağlılık duyması olduğu ileri sürülmektedir (Gül, 2003: 156).

3.6. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar detaylı olarak ele alınarak konunun öneminin vurgulanması amaçlanmaktadır. Günümüz örgütlerinin, uygulamalarını etkin bir biçimde gerçekleştirebilmeleri, örgüte karşı sadık ve güçlendirilmiş personellerin mevcudiyetiyle mümkün olmaktadır. Bu personeller artan rekabet ve yoğun çalışma ortamlarında, ürün ve

hizmet faaliyetlerinin yürütülmesinde ve örgütsel değişim süreçlerinde örgüte bağlı kalarak işverenler açısından istenileni vermiş olmaktadırlar (Mujka, 2011: 75).

Güçlendirilmiş çalışanlar, mevcut çalışma alanlarında ve çalışma şekillerinde değişiklik yapma hakkına sahip oldukları için kendilerini daha güçlü hissetmektedirler. Böylece çalışanların faaliyet gösterdikleri örgüte karşı duyduğu bağlılıkları da artmış olacaktır. Bağlılık bireylerin örgüt adına faydalı olacak davranışlarda bulunması örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, örgüt adına fedakârlık yapmaktan kaçınmaması ve örgütsel süreçlere katılmaya gayret göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında güçlü yönde bir ilişki bulunmasının nedeni, çalışanların yaptıkları işe yönelik olarak rol ve kişisel amaçları arasında uyumun bulunmasıdır (Janssen, 2004: 56-57).

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür çalışmalarının başında Argyris'in (1998) çalışması gelmektedir. Bu çalışmada temel amaç örgütsel bağlılığı içsel ve dışsal boyutlarla ele alarak, personel güçlendirme ile ilişkisini ortaya koymaktır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre ise içsel bağlılığın artması ile birlikte personel güçlendirme süreçlerinin sağlıklı bir şekilde sağlanacağı sonucuna ulaşılmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007: 57).

Steers (1977) personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların yapmış olduğu iş ile alakalı tecrübe ve gereksinimlerinin örgüt adına en önemli etkenlerden biri olduğunu ve çalışanlara karşı sergilenen olumlu tutum ve davranışların örgüte olan bağlılığı arttırdığını ortaya koymuştur. Sigler ve Pearson (2000) örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında, anlam, etki ve seçim boyutlarının örgütsel bağlılığı yüksek oranda etkilediğini fakat yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığını ortaya koymuşlardır. Henkin ve Marchiori (2002), personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini uzman doktorlar üzerinden ele almışlardır. Çalışma bulgularına göre güçlendirmenin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde olumlu yönde, devam bağlılığında ise olumsuz yönde bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Janssen (2004) ise, çalışanların güçlendirme uygulamaları ile kendilerine inandıklarını ve örgüte karşı duydukları bağlılığın arttığı görüşünü savunmuştur. Çalışan örgüt ile özdeşleşerek, her zaman örgüte faydalı olacak şekilde davranışlarda bulunmaktadır. Rawat (2011), finans

hizmetleri sunan bir firmanın 133 personeli üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada personel güçlendirmenin duygusal bağlılık boyutunu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca anlam boyutunun, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı ile, yetki boyutunun devam bağlılığı ile, seçim boyutunun ise duygusal ve devam bağlılık ile anlamlı bir ilişki gösterdiği sonucu yer almaktadır. Fakat etki boyutunun örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile herhangi bir ilişkisi olmadığı saptanmıştır.

Ambad ve Bahron (2012) inşaat şirketi çalışanlarına uyguladıkları çalışmada, personel güçlendirmenin seçim ve etki boyutunun genel anlamda örgütsel bağlılığı etkilediğini ancak anlam ve yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılığa etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca demografik değişkenler açısından hizmet süresi ve eğitim seviyesinin personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi olmadığı sonucu elde edilmiştir. GoudarzvandChegin ve Kheradmand (2013), çalışmalarını Guilan ve İslam Azad üniversiteleri çalışanları üzerinden ele almışlardır. Çalışmada iki üniversite çalışanları arasında örgütsel bağlılık açısından farklılıklar görülmemiştir. Toplamda 276 çalışanın katıldığı çalışmada, personel güçlendirme alt boyutlarından olan anlam, etki ve seçim boyutlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu fakat yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılıkla herhangi bir ilişkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Boussalem (2014) Cezayir’de faaliyet gösteren bir iletişim şirketindeki 71 çalışana anket uygulamıştır. Bu anket sonuçlarına göre, personel güçlendirmenin etki boyutu ve seçim boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığını, anlam ve yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediğini saptamıştır.

Konu ile alakalı Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalardan elde edilen bulgular da yabancı literatürde mevcut olan çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Doğan ve Demiral (2009), personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçladıkları çalışmayı akademik personeller üzerinden ele almışlardır. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre, personel güçlendirmenin anlam ve etki boyutunun örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa olumlu yönde etki ettiğini, anlam ve yetkinlik ile normatif bağlılık arasındaki bir ilişki olmadığını ve seçim boyutunun devam bağlılığı boyutu ile güçlü yönde bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkilerini ele alan Çelebi (2009), araştırmayı defterdarlık çalışanları üzerinden değerlendirmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre demografik özelliklerden olan cinsiyet kavramının bağlılıkla bir ilişkisi bulunmadığını ancak gelir, yaş, çalışma süresi, medeni durum ve eğitim kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada güçlendirme ile bağlılık arasında güçlü yönde bir ilişki bulunduğu ve duygusal bağlılık boyutunun güçlendirme üzerinde en çok etkisi olan boyut olduğu sonucu elde edilmiştir.

Mujka (2011), personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini banka çalışanları üzerinden değerlendirmiştir. Çalışmada anlam ve seçim boyutlarının bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılrken, etki ve yetkinlik alt boyutlarının bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Gürcü (2014), personel güçlendirmenin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin olup olmadığını incelemek maksadıyla İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel çalışanları üzerinden konuyu ele almıştır. Çalışmada personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, çalışanların anlam, yetkinlik ve etki boyutlarını algılamalarının seçim boyutunu algılamalarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık boyutunun devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan daha yüksek oranda algıda olduğu sonucu elde edilmiştir.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan bir diğer çalışma ise Akgün'ün (2015) çalışmasıdır. Çalışmanın amacı çalışanların örgüt hareketlerine katılmada oynadığı rolün ve kamu sektöründe insan kaynaklarına verilecek değerin önemini ortaya koymaktır. Çalışma kamu personelleri üzerinden ele alınmıştır. Çalışma sonucunda, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında kayda değer oranda yüksek derecede anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Örgüt çalışanlarının yaptıkları iş konusunda uzman hale getirilmesi, kendilerini destekleyecek eğitim ve seminerler verilmesi ve sorumluluk vermekten kaçınılmaması örgüt hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Kılıç (2015), kamu kurumu çalışanları üzerinden ele aldığı çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa önemli derecede etki ettiğini ortaya koymuştur. Ek

olarak personel güçlendirmenin alt boyutu olan seçim boyutunun bağıllık alt boyutu normatif bağıllık ile bir ilişkisi olmadığı, bu boyutun güçlendirme konusunda herhangi bir önem teşkil etmediği sonucu elde edilmiştir.

Taş (2017), personel güçlendirme ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi sağlık çalışanları üzerinden ele almıştır. Güçlendirme ile bağıllık arasındaki ilişkiyi saptamak amacı ile gerçekleştirilen çalışmada, güçlendirmenin örgütsel bağıllığın alt boyutları olan duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllıkla cinsiyet, medeni hal ve mevcut çalışma süresine göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada ön plana çıkan bulgu ise 31 yaşın üzerindeki katılımcıların 31 yaş altındaki katılımcılara kıyasla anlamlı yönde kendilerini daha yetkin ve güçlü hissettiklerinin ortaya koyulması olmuştur. Benzer olarak lisansüstü eğitim gören ya da lisansüstü eğitimini tamamlamış olan katılımcıların, lise, ön lisans ve lisans düzeyinde olan katılımcılara kıyasla kendilerini daha yetkin ve güçlü hissettikleri belirtilmiştir.

Salha (2017), personel güçlendirmenin örgütsel bağıllık üzerindeki etkilerini yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanları üzerinden değerlendirmiştir. Çalışmada emek yoğun bir yapıda olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması ve üretim sürecinde müşterilerinde bulunması gibi nedenlerden dolayı bu konunun turizm işletmeleri üzerinden ele alınmasının önemi vurgulanmaktadır. Ayrıca çalışmada asıl amaç araştırma kapsamında değerlendirilecek olan işletme çalışanlarının güçlendirme ve bağıllık arasındaki ilişkiyi algılamalarının demografik özellikler bakımından farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır. Bununla birlikte güçlendirmenin bağıllık üzerinde oluşturduğu etkinin, bu işletmelere nasıl yansıdığı ve ne gibi uygulamalar faaliyete geçirilmesi gerektiğinin saptanması da çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Yapılan analizler neticesinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağıllık arasında orta seviyede bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca güçlendirme ve bağıllık boyutlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda güçlendirmenin alt boyutu olan yetkinliğin bağıllığın alt boyutu olan devamlılık ile farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Aynı analizler katılımcıların medeni durumları üzerinden ele alındığında ise, personel güçlendirmenin yalnızca yeterlilik boyutuyla anlamlı yönde farklılıklar tespit edilmiştir. Örgütsel bağıllıkta ise bu gibi bir farklılık söz konusu olmamaktadır. Genel anlamda bağıllık boyutları ile güçlendirme boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile yapılan regresyon analizi sonucunda ise,

bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın güçlendirme boyutlarından olan beklenti boyutunu anlamsız yönde etkilediği, geri kalan diğer tüm boyutları anlamlı yönde etkilediği ortaya koyulmuştur.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kamu kurumu çalışanları üzerinden ele alan bir diğer çalışma ise Kılıçaslan ve Kaya'nın (2018) yapmış oldukları çalışmadır. Çalışmada asıl amaç personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık ile bir ilişkisi olup olmadığını araştırmaktır. Yapılan analizler ışığında güçlendirme ile bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve devam bağlılığı arasında orta seviyede bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ile güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam, yetkinlik ve seçim boyutları arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunurken, örgütsel bağlılık ile güçlendirmenin alt boyutu olan etki arasındaki ilişki orta seviyenin biraz altında kalmaktadır. Araştırma sonucunda ise, güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık ile yüksek denilebilecek seviyede bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik alan araştırması yapan Yılmaz (2019) ise, konuyu özel bir hastanede çalışan katılımcılar üzerinden değerlendirmiştir. Değişkenler ile alt boyutlar arasındaki ilişkiyi saptamak amacı ile yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile personel güçlendirme arasında pozitif yönde bir ilişki, devam bağlılığı ile güçlendirme arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Son olarak normatif bağlılık ile güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterlilik dışında diğer tüm alt boyutlarla anlamlı yönde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Encu (2020), hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini özel sektörde gerçekleştirdiği çalışma ile ele almıştır. Çalışmanın amacı personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Çalışma neticesinde elde edilen sonuçlar ise şu şekildedir; katılımcıların yaşlarına göre duygusal bağlılık seviyeleri farklılık göstermektedir. Katılımcıların medeni durumları ile devam bağlılığı seviyeleri arasında bir fark görülmemekte fakat evli olan bireylerin anlam, yetkinlik, yetenek, etki, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık seviyeleri bekâr bireylere oranla anlamlı yönde yüksektir. Çalışma sürelerine göre ise, anlam, etki, yetkinlik, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık seviyeleri farklılık göstermektedir.

Karadirek (2022), personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini saptamak amacı ile bir sivil toplum kuruluşu çalışanları üzerinden konuyu değerlendirmeye almıştır. Çalışmada sonuçlarına göre personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmada, çalışanların güçlendirmeye yönelik algılamalarının duygusal bağlılıklarını ve örgüte karşı hissettikleri bağlılığı olumlu yönde etkilediği ortaya koyulmuştur. Fakat devam bağlılığı ve normatif bağlılık bu durumdan etkilenmemektedir. Bu durumun nedeninin ise, örgütte çalışan bireylerin örgüte karşı duyduğu duygusal bağlılığın beklenen bir sonuç olmasından kaynakladığı düşünülmektedir. Son olarak örgütte görev alan bireylerin personel güçlendirme uygulamaları algılarının yüksek olmasından dolayı, yöneticilerin sonraki süreçte de aynı yolu izlemeleri önerisinde bulunulmuştur. Ancak yetkinlik boyutunun düzeyinin düşük olması nedeni ile bu boyut üzerinde yoğunlaşmanın faydalı olabileceği fikri öne sürülmüştür.

4. METODOLOJİ

4.1. Araştırma Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın problem ifadesi, amacı ve önemi, evren ve örnekleme, varsayım ve sınırlılıkları, araştırma hipotezleri ve modeli detaylandırılmıştır. Ayrıca ölçme araçları, araştırma süreci ve veri toplama tekniği ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın problem ifadesi

Çalışmanın temel sorunsalı personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisinin Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmeleri perspektifinden değerlendirilmemiş olmasıdır. Bu sorunsaldan hareketle araştırma problemi (AP) aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

AP: Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları dikkate alındığında personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi nasıldır?

4.1.2. Araştırmanın amacı ve kapsamı

Araştırma probleminden hareketle tez çalışmasının amacı Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları söz konusu olduğunda; personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve etki düzeyini belirlemektir. Ayrıca bu işletmelerin çalışanlarının personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları bağlamında yürütülen bu çalışmada, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenleri temel alınarak araştırma kapsamı belirlenmiştir. Dolayısıyla tez araştırmasına ilişkin amaçların karşılandığı durumda, Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılarını değerlendirerek çalışma sonunda elde edilecek verilerle bu işletmelere ve literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

4.1.3. Araştırmanın önemi

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarını ve bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerini ele alan birçok çalışma bulunsa da; (Alkoç, 2019; Çöl, 2004; Karadirek, 2022; Kılıç, 2015; Mujka, 2011; Salha, 2017; Say, 2022; Taş, 2017; Yılmaz, 2019) incelenen kavramların Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan otel işletmeleri açısından değerlendirilmesi, araştırma çıktılarının yeni bir bakış açısı kazandıracağına ön görülmesi ve literatür açısından katkı sağlayacak sonuçların elde edilmesi sebebiyle bu tez çalışmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın Doğu Anadolu bölgesinde bulunan illerdeki mevcut otel işletmelerine uygulanmış olması ile yol gösterici bir nitelikte olduğu ve sektör açısında özgünlük sağlayacağı düşünülmektedir.

4.1.4. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan çalışanların, kendilerine yöneltilen anket sorularına gönüllük esası ile doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmanın Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren yalnızca 4 ve 5 yıldızlı işletmelerle sınırlı tutulması da araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca Doğu Anadolu bölgesinde bulunan Ardahan, Hakkâri ve Iğdır illerinde 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmadığı için bu iller çalışmaya dahil edilememiştir.

4.1.5. Araştırma süreci ve veri toplama süreci

Araştırma sürecindeki tüm aşamalar ve ayrıntıları Çizelge 4.1'de detaylı olarak belirtilmiştir.

Çizelge 4.1. Araştırma süreci

| Çalışma | Amaç | Yöntem | Uygulama Süreci | Katılımcı sayısı | Katılımcı özellikleri |
|----------------|--|---|-----------------------|------------------|---|
| Saha Çalışması | Araştırma hipotezlerinin test edilmesi | Otel işletmeleri ziyaret edilerek kolayda örnekleme yolu ile anket tekniği uygulama | 17.06.2022-22.11.2022 | 408 | Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları |

Araştırma verilerinin toplanması için 2 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. 16/03/2022 tarih ve E.51902 sayılı kararla İskenderun Teknik Üniversitesi etik kurul onayından geçen anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ait sorulara (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi, mevcut pozisyonda çalışma süresi, bölüm) yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcılara toplamda 37 soru sorulmuştur. Soruların açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilerek, katılımcıların rahat bir şekilde cevaplaması amaçlanmıştır.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemine gidilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni anket yapıldığı sırada araştırmaya dâhil olabilecek tüm departmanların uygulamaya dahil edilebilmesidir. Ayrıca kolayda örnekleme yöntemi araştırmacı için zaman ve maliyet açısından da önemli avantajlar sağlamaktadır (Salha, 2017: 60).

Uygulama alanında, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki 14 ilin 11'inde (4 yıldızlı 34, 5 yıldızlı 10) toplamda 44 adet otel işletmesi bulunmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2022). Bu illerden Ağrı, Bingöl, Bitlis, Erzincan, Muş ve Tunceli'de yalnızca 4 yıldızlı otel işletmeleri faaliyet gösterirken, Elazığ, Erzurum, Kars, Malatya ve Van illerinde hem 4 yıldızlı hem de 5 yıldızlı otel işletmeleri faaliyet göstermektedir. Bu bölgede bulunan Ardahan, Hakkâri ve Iğdır illerinde 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmadığı için bu iller çalışma dışında tutulmuştur. Çizelge 4.2.'de Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan iller ve otel işletmelerine yer verilmiştir.

Çizelge 4.2. Doğu Anadolu Bölgesi'nde Bulunan İller ve Otel İşletmeleri

| İLLER | 4 YILDIZLI | 5 YILDIZLI |
|----------|------------|------------|
| AĞRI | 1 | - |
| ARDAHAN | - | - |
| BİNGÖL | 2 | - |
| BİTLİS | 2 | - |
| ELAZIĞ | 4 | 1 |
| ERZİNCAN | 4 | - |
| ERZURUM | 3 | 2 |
| HAKKÂRİ | - | - |
| İĞDIR | - | - |
| KARS | 6 | 2 |
| MALATYA | 4 | 3 |
| MUŞ | 2 | - |
| TUNCELİ | 1 | - |
| VAN | 5 | 2 |

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2022

4.1.6. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evrenini Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise bu otellerden verisi değerlendirmeye alınan otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır.

Kimi otel işletmelerinin gizlilik ilkelerine bağlı olarak çalışan sayısını belirtmek istememesi nedeni ile evreni kapsayan toplam çalışan sayısı net olarak belirlenememiştir. Bu sebeple araştırmada evren sayısı bilinmediği durumda dikkate alınan örneklem belirleme yoluna gidilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan örneklem sayısının belirlenmesinin mümkün olmadığı bu tür durumlarda örneklem sayısının belirlenmesi adına şu formülden yararlanılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 86);

$$N = t^2 \cdot p \cdot q / d^2$$

N= Örneklem sayısı, p= araştırılan olayın gerçekleşme ihtimali, q= araştırılan olayın gerçekleşmeme ihtimali, t= belirli anlamlılık düzeyinde, t tablosundan elde edilen teorik değer, d= olayın gerçekleşme durumuna göre kabul edilen +,- örneklem hatasını ortaya koymaktadır.

“Örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında, %5 hata olasılığı ve maksimum varyans (p=0,5, q=0,5) durumunda hesaplanmıştır. Bu durumda örneklem büyüklüğü;

$$n = (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50 / (0,50)^2$$

$$n = 0,9604 / 0,25$$

$$n = 384 \text{ kişi olarak belirlenmiştir.}$$

Anketler 17.06.2022 – 22.11.2022 tarihleri arasında işletmelere bizzat gidilerek, çalışanlara elden dağıtılmıştır ve aynı şekilde toplanmıştır. Anketler, çalışılan departman ayırt etmeksizin tüm çalışanlara uygulanmıştır. Veri toplama süreci sonrası toplamda 472 anket verisi elde edilmiştir. Toplanan anketlerden hatalı olduğu tespit edilen 52 veri öncelikli olarak çalışmaya dahil edilmemiştir. Sonraki süreçte gerçekleştirilen sapan analizi ile (bkz. bölüm 5.1) 12 veri çıkarılarak toplamda 408 veri değerlendirmeye alınmıştır. Bu sebeple değerlendirmeye alınan 408 veri araştırmanın örnekleme olarak kabul edilmiştir.

4.1.7. Araştırmanın ölçme araçları

Personel güçlendirme algısı ve alt boyutlarının ölçülmesi için Spreitzer'in 1995 yılında geliştirdiği 12 ifade ve 4 boyuttan oluşan (anlamlılık 3 ifade, yeterlilik 3 ifade, özerklik 3 ifade, etki 3 ifade) personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Personel güçlendirme ölçeği Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Örgütsel bağlılık algısı ve alt boyutlarının ölçülmesi için ise, Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilen ve 18 ifade ve 3 boyuttan oluşan (duygusal bağlılık 6 ifade, devam bağlılığı 6 ifade, normatif bağlılık 6 ifade) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Her iki ölçek Yılmaz'ın (2019) "Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması" adlı yüksek lisans tezinde yer verdiği haliyle kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların ölçek sorularına verdiği cevapların alınmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5- Tamamen katılıyorum, 3-Kararsızım, 1-Kesinlikle katılmıyorum ifadelerini içermektedir. Çizelge 4.3' de ölçeklerin adı, yararlanılan kaynak, madde sayıları ve yanıt kategorilerine yer verilmiştir. Çizelge 4.4' te ise ölçeklere ait ifadelere yer verilmiştir.

Çizelge 4.3. Ölçme araçları

| Kaynak | Ölçek Adı | Madde Sayısı | Yanıt Kategorileri |
|----------------------|----------------------|--------------|---|
| Spreitzer, 1995 | Personel Güçlendirme | 12 | 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım |
| Allen ve Meyer, 1990 | Örgütsel Bağlılık | 18 | 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum |

Çizelge 4.4. Ölçek ifadeleri ve ifadelerin uyarlandığı çalışmalar

| No | Boyutlar ve İfadeler | İfadelerin Uyarlandığı Çalışma |
|----|---|--------------------------------|
| | Anlam | Yılmaz, 2019 |
| 1- | Yaptığım iş benim için önemlidir. | |
| 2- | İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel anlam taşır. | |
| 3- | Yaptığım iş benim için anlamlıdır. | |
| | Yeterlilik | Yılmaz, 2019 |
| 4- | İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahibim. | |
| 5- | İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim. | |
| 6- | İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim. | |
| | Seçim | Yılmaz, 2019 |
| 7- | İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm. | |

Çizelge 4.4. (devam) Ölçek ifadeleri ve ifadelerin uyarlandığı çalışmalar

| No | Boyutlar ve İfadeler | İfadelerin Uyarlandığı Çalışmalar |
|-----|---|-----------------------------------|
| 8- | İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim veriyorum. | |
| 9- | İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm. | |
| | Etki | Yılmaz, 2019 |
| 10- | Bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim. | |
| 11- | Bölümümdeki faaliyetler üzerinde etkim fazladır. | |
| 12- | Bölümümde olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim. | |
| | Duygusal Bağlılık | Yılmaz, 2019 |
| 1- | Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder. | |
| 2- | Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum. | |
| 3- | Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum. | |
| 4- | Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum. | |
| 5- | Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası” olarak görüyorum. | |
| 6- | Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor. | |
| | Devam Bağlılığı | Yılmaz, 2019 |
| 7- | Şu an kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşta çalışıyorum. | |
| 8- | İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılma çok zor olur. | |
| 9- | Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar. | |
| 10- | Dışarıdaki iş imkânları az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum. | |
| 11- | Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum. | |
| 12- | Çalıştığım kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş imkânlarının az olması olabilir. | |
| | Normatif Bağlılık | Yılmaz, 2019 |
| 13- | Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum. | |
| 14- | Benim için avantajlı olsa da şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum. | |
| 15- | Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim. | |
| 16- | Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur. | |
| 17- | Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam. | |
| 18- | Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. | |

4.1.8. Araştırma hipotezleri ve modeli

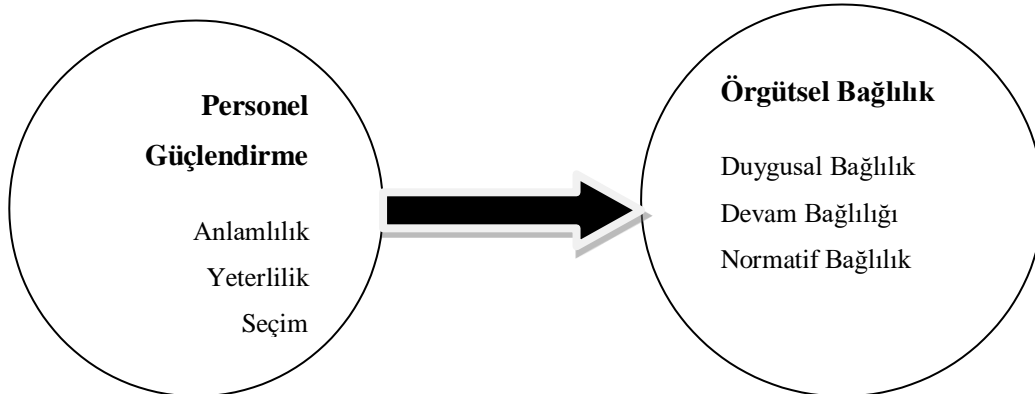
Araştırma kapsamında literatür taraması yapılarak incelenen çalışmalardan hareketle 1 ana hipotez ve 12 alt hipotez geliştirilmiştir (bkz. 3.6).

H1: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H1_a: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlamın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

- H1_b:** Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterliliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.
- H1_c:** Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan seçimin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.
- H1_d:** Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan etkinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.
- H1_e:** Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlamın devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.
- H1_f:** Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterliliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.
- H1_g:** Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan seçimin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.
- H1_h:** Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan etkinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.
- H1_i:** Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlamın normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.
- H1_j:** Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterliliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.
- H1_k:** Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan seçimin normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.
- H1_l:** Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan etkinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırma hipotezlerine paralel olarak araştırma modeli geliştirilmiştir. Şekil 4.1'de araştırma modeli sunulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırmanın Grafikselsel Model Görünümü

5. ANALİZLER VE BULGULAR

Araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan veriler SPSS programında analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde ilk adım olarak, katılımcıların demografik özelliklerini ve ölçeklere yönelik algılarını belirlemek amacı ile betimsel analizler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemeye yönelik, ifadelerin kendi boyutlarını ölçmek amacı ile açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Her iki ölçeğinde faktör yapılarının güvenilirliği test edilmiştir. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin saptanması amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde dikkate alınan adımlar Çizelge 5.1.' de sunulmuştur.

Çizelge 5.1. Verilerin analizinde yürütülen aşamalar

| Saha Çalışması Analizleri | Amaç |
|---------------------------|--|
| Betimsel Analizler | Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan betimleyici istatistikler. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarını belirlemek |
| Faktör Analizleri | Yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemeye yönelik olarak, ölçek maddelerinin kendi boyutlarını ölçmeye yönelik test etmek. |
| Güvenilirlik Analizleri | Ölçeklerdeki maddelerin tamamının ve faktör yapılarının güvenilirliğini yeni verilerle yeniden test etmek. |
| Korelasyon Analizi | Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek |
| Regresyon Analizi | Araştırma hipotezlerine cevap aramak. |

5.1. Ölçek Verilerine İlişkin Sapan Analizi ve Çoklu Normal Dağılım Testi

Analiz aşamasında parametrik testlere geçmeden önce ölçek verilerine kayıp veri analizi yapılmıştır. %10 oranının üzerinde kayıp değer ile karşılaşılamaması sebebiyle veri çıkarımına gidilmemiştir. Sonraki aşamada kayıp veriler ilgili serinin ortalaması alınarak tamamlanmıştır. Sapan analizi sonucu toplamda 12 uç/sapan değer ile karşılaşılmıştır. Bu kapsamda sapan olarak belirlenen 12 veri (103, 104, 105, 111, 121, 133, 135, 141, 169,

200, 229, 391), veri setinden çıkarılarak bundan sonraki süreç için 408 veri değerlendirmeye alınmıştır. Çoklu normal dağılım testine bakıldığında ise “Personel Güçlendirme” ölçeği (12 madde için kritik korelasyon katsayısı ,962 > ,875) ve “Örgütsel Bağlılık” ölçeği (18 madde için kritik korelasyon katsayısı ,987 > ,907) için verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir (Kalaycı, 2010: 231).

5.2. Betimsel Analizler

Anket formunu cevaplayan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunu (%58,6) erkekler oluştururken; yine büyük bir çoğunluğu (%38,7) 26-31 yaş arası katılımcılar oluşturmaktadır. Hemen arkasından ise (%23) 32-37 yaş arası katılımcıların yoğun olduğu saptanmıştır. Medeni durum incelendiğinde evli katılımcıların (%52) bekâr katılımcılara (%48,3) kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim durumu incelendiğinde ise lise eğitimi (%24,8), önlisans eğitimi (%42,2) ve lisans (%27,5) eğitimi almış katılımcıların yüksek lisans eğitimi (%5,1) ve doktora eğitimi (%0,5) eğitimi almış katılımcılara kıyasla daha fazla olduğu saptanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları pozisyona bakıldığında önbüro (%23) ve kat hizmetleri (%17,2) departmanlarında çalışan bireylerin daha fazla katılım sağladıkları belirlenmiştir. Bu birimlerde çalışanların ardından servis elemanı (%14,5), diğer (%12,7) ve mutfak (%11,3) çalışanlarının daha fazla katılım sağladığı görülmektedir. Geriye kalan satış pazarlama (%8,8), insan kaynakları (%5,1), müdür ve genel müdür (%5,9) ve teknik servis-bakım (%1,5) departmanlarında çalışan katılımcıların nispeten daha az katılım sağladığı görülmektedir. Son olarak katılımcıların işletmede çalışma yılı (%35,5) ve buldukları pozisyonda çalışma yılı (%33,1) incelendiğinde ise, 4-6 yıl arası çalışan katılımcıların bu grupların çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca yine çalışma yılı (%27,9) ve mevcut pozisyonda çalışma yılı (%25) değerlendirildiğinde, 1-3 yıl arası çalışan bireylerin anket çalışmasına yoğun olarak katılım gösterdiği görülmektedir. En az katılan bireylerin ise çalışma yılı bakımından (%7,8) 10 yıl ve üzeri, mevcut pozisyonda çalışma yılı bakımından (%9,6) 1 yıldan az çalışan katılımcılardan oluştuğu saptanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler demografik gruplandırma şeklinde katılımcı toplam sayısı ve yüzdelik oran olarak detaylı bir biçimde Çizelge 5,2’ de sunulmuştur.

Çizelge 5.2. Katılımcıların demografik özellikleri (n=408)

| Demografik Özellikler | | n | % |
|---------------------------------------|------------------------|-----|------|
| Cinsiyet | Erkek | 239 | 58,6 |
| | Kadın | 169 | 41,4 |
| Yaş | 18-25 | 74 | 18,1 |
| | 26-31 | 158 | 38,7 |
| | 32-37 | 94 | 23 |
| | 38-44 | 60 | 14,7 |
| | 45 ve üstü | 22 | 5,4 |
| Medeni Durum | Evli | 211 | 51,7 |
| | Bekâr | 197 | 48,3 |
| | Lise | 101 | 24,8 |
| | Önlisans | 172 | 42,2 |
| Eğitim Durumu | Lisans | 112 | 27,5 |
| | Yüksek lisans | 21 | 5,1 |
| | Doktora | 2 | 0,5 |
| | Önbüro | 94 | 23 |
| | Kat hizmetleri | 70 | 17,2 |
| | Satış pazarlama | 36 | 8,8 |
| | İnsan kaynakları | 21 | 5,1 |
| Pozisyon | Servis elemanı | 59 | 14,5 |
| | Teknik servis ve bakım | 6 | 1,5 |
| | Mutfak | 46 | 11,3 |
| | Müdür&Genel müdür | 24 | 5,9 |
| | Diğer | 52 | 12,7 |
| | 1 yıldan az | 49 | 12 |
| | 1-3 yıl | 114 | 27,9 |
| | 4-6 yıl | 145 | 35,5 |
| | 7-9 yıl | 68 | 16,7 |
| | 10 yıl ve üstü | 32 | 7,8 |
| Mevcut Pozisyonda Çalışma Yılı | 1 yıldan az | 39 | 9,6 |
| | 1-3 yıl | 102 | 25 |
| Çalışma Yılı | 4-6 yıl | 135 | 33,1 |
| | 7-9 yıl | 86 | 21,1 |
| | 10 yıl ve üstü | 46 | 11,3 |

Çizelge 5,3' te Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerine ait ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Bu çizelgeye göre; personel güçlendirme ölçeğinin genel ortalaması 4,48 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca personel güçlendirme ölçek maddeleri için en yüksek ortalama 4,58 ortalama ile "1- yaptığım iş benim için önemlidir", en düşük ortalama ise 3,80 ortalama ile "10- Bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim" maddeleri olarak belirlenmiştir. Bu durum çalışanların yaptıkları işi benimsedikleri fakat yetki konusunda yeterince etkin olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Örgütsel bağlılık ölçeği için ise genel ortalama 3,43; en yüksek ortalamaya sahip madde 3,77 ortalama ile "5- kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum", en düşük ortalama

ise 3,07 ortalamaya sahip “15- çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim” maddesidir. Bu bulgu ise bireylerin kendilerini çalıştığı kuruma ait hissettiğini ancak kurumdan ayrılmanın kendilerini çok fazla zarara uğratmayacağı düşüncesine sahip olduklarını vurgulamaktadır.

Çizelge 5.3. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçek maddelerine ilişkin ortalamalar

| Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddeleri | Ortalama | Standart Sapma | Genel Ortalama |
|--|----------|----------------|----------------|
| 1. Yaptığım iş benim için önemlidir. | 4,58 | ,740 | |
| 2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır. | 4,40 | ,835 | |
| 3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır. | 4,43 | ,802 | |
| 4. İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim. | 4,46 | ,730 | |
| 5. İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim. | 4,46 | ,693 | |
| 6. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim. | 4,26 | ,828 | |
| 7. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm. | 4,13 | ,937 | 4,48 |
| 8. İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum. | 4,03 | ,998 | |
| 9. İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm. | 3,97 | ,996 | |
| 10. Bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim. | 3,80 | 1,021 | |
| 11. Bölümümdeki faaliyetler üzerinde etkim fazladır. | 3,84 | 1,037 | |
| 12. Bölümümde olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim. | 3,85 | 1,045 | |

Çizelge 5.3. (devam) Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçek maddelerine ilişkin ortalamalar

| Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddeleri | Ortalama | Standart Sapma | Genel Ortalama |
|---|----------|----------------|----------------|
| 1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder. | 3,59 | 1,150 | |
| 2. Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum. | 3,69 | 1,144 | |
| 3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum. | 3,71 | 1,101 | |
| 4. Kendimi çalıştığım kurumda duygusal olarak bağlı hissediyorum. | 3,68 | 1,128 | |
| 5. Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum. | 3,77 | 1,095 | |
| 6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor. | 3,69 | 1,130 | |
| 7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluşta çalışıyorum. | 3,26 | 1,341 | |
| 8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur. | 3,37 | 1,303 | |
| 9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar. | 3,23 | 1,306 | |
| 10. Dışarıdaki iş imkânları az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum. | 3,31 | 1,275 | 3,43 |
| 11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verim ki buradan ayrılmayı düşünemiyorum. | 3,37 | 1,256 | |
| 12. Çalıştığım kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş imkânlarının az olması olabilir. | 3,32 | 1,243 | |
| 13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum. | 3,31 | 1,156 | |
| 14. Benim için avantajlı olsa da şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum. | 3,40 | 1,152 | |
| 15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. | 3,07 | 1,243 | |
| 16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur. | 3,57 | 1,081 | |
| 17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam. | 3,25 | 1,246 | |
| 18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. | 3,19 | 1,287 | |

5.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizi, değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinden yola çıkarak değişken sayılarını azaltabilen birden fazla değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizinin toplamda dört aşaması bulunmaktadır. İlk aşamada modelin geçerliliği Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) ile analiz edilmektedir. İkinci aşamada faktör analizinin uygun olup olmadığını gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ile örneklemin yeterliliği

ölçülmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 393-403). Üçüncü aşama faktör analizine uygun olduğuna karar verilen ve değerlendirmeye alınan veri seti için, korelasyon matrisi göz önünde bulundurularak, faktör elde etme yönteminin belirlenmesi ve çözüm oluşturulmasını kapsayan aşamadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 270). Son olarak dördüncü aşama ise, faktör yüklerinin hesaplandığı aşamadır. Faktör yüklerinin en az 30 olması gerektiği bilinmektedir. Ölçek geliştirme durumlarında ise, bu değer en az 50 ve üzeri olması beklenmektedir (Salha, 2017: 63). Çalışma kapsamında, analizler tüm bu kurallar dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Takip eden kısımda personel güçlendirme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Personel güçlendirmenin coğrafi özellik olarak farklı bir bölge çalışanları üzerinde ölçülmesi sebebiyle bu ölçeğe açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Çizelge 5.4. Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

| | Faktör Yükleri | Ortalama | Özdeğer | Açıklanan Varyans | Cronbach Alfa |
|---|-----------------------|-----------------|----------------|--------------------------|----------------------|
| Faktör 1: Anlamlılık | | 4,47 | 2,686 | 22,380 | ,923 |
| 1- Yaptığım iş benim için önemlidir. | ,919 | | | | |
| 2- İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır. | ,900 | | | | |
| 3- Yaptığım iş benim için anlamlıdır. | ,874 | | | | |
| Faktör 2: Yeterlilik | | 4,39 | 2,560 | 21,334 | ,851 |
| 5- İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim. | ,871 | | | | |
| 4- İşimi yapmak için gereken yeteneklere uzmanlık seviyesinde sahibim. | ,854 | | | | |
| 6- İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim. | ,771 | | | | |
| Faktör 3: Seçim | | 4,05 | 2,330 | 19,416 | ,844 |
| 8- İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum. | ,835 | | | | |
| 7- İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm. | ,814 | | | | |
| 9- İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm. | ,755 | | | | |
| Faktör 4: Etki | | 3,83 | 2,275 | 18,958 | ,876 |
| 11- Bölümümdeki faaliyetler üzerinde etkim fazladır. | ,917 | | | | |
| 12- Bölümümde olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim. | ,859 | | | | |
| 10- Bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim. | ,805 | | | | |
| Kaise-Meyer-Olkin: 0,826 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 3273,489 p:.,000 Açıklanan Toplam Varyans: %82,088 | | | | | |

Veri setinin faktör analizine uygulugunu ölçmek için KMO değerinin 0,50' den yüksek olması, Bartlett testi değerlerinin ise anlamlılık göstermesi beklenendir (Kalaycı, 2010: 321). Çizelge 5,4 incelendiğinde personel güçlendirme ölçeği için KMO değerinin (0,826>,0,50) yüksek olması araştıma kapsamında ele alınan örneklemin faktör analizi için uygun olduğu sonucunu göstermektedir. Ayrıca yapılan Bartlett testi sonucu için personel güçlendirme ölçeğinin ($p=0,000<0,05$) anlamlı olduğu görölmektedir. Herhangi bir ölçeğe yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin güvenilir olduğuna karar verebilmek için elde edilen değerin $0,60<$ olması beklenilmektedir (Hair, Robert ve David, 2014: 391). Personel güçlendirme ölçeği, yapılan analiz sonucunda anlamlılık, yeterlilik, seçim ve etki adı altında 4 boyutta toplanmıştır. Ölçeğe ve alt boyutlarına ilişkin yapılan güvenilirlik analizlerine bakıldığında ise, anlamlılık (3 madde ,923), yeterlilik (3 madde ,851), seçim (3 madde ,844), etki (3 madde ,876) Cronbach Alfa katsayısına sahiptir. Genel anlamda personel güçlendirme ölçeği ise (12 madde ,874) Alfa değerine sahiptir. Son olarak 4 boyut altında toplanan personel güçlendirme ölçeğinin toplam açıklanan varyansın %82,088' ini açıkladığı saptanmıştır. Boyutlar açısından ele alındığında ise, en yüksek ve en düşük değerler olarak anlamlılık (,919-,874), yeterlilik (,871-,771), seçim (,835-,755), etki (,917-,805) faktörlerinin yapı geçerliliğini sağladığı görölmektedir. Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak personel güçlendirme ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini sağladığı söylenebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının yapı geçerliliğini sağlamaya yönelik, doğrulamalı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeğin literatürde farklı işletme çalışanları üzerinde (Çelebi, 2009; Gürcü, 2014; Salha,2017; Yılmaz, 2019) ölçülen ve tekrarlı olarak sınıanan bir ölçek olması sebebiyle, doğrulamalı faktör analizi ile yapı geçerliliğinin doğrulanmasının daha uygun olacağı düşünölmüştür.

Doğrulamalı faktör analizi gözlenen değişkenlerin ölçölmek istenen yapıya ait olup olmadığını, gözlenen değişkenlerin, t-testi anlamlılık değerleri ve regresyon katsayıları ile açıklamaya çalışmaktadır (şimşek, 2007:5). Ölçme modeline ait standardize çözömlene değerlerinin 0,50 altında olmaması ölçme modelinin kabul edilmesinde önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Aynı zamanda gözlenen değişkenlerin t-değerlerinin 0,05 anlam düzeyinde ve 1,96' dan büyük olması arzu edilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Gerçekleştirilen ilk analiz sonucunda, t-değerlerinin anlamsız olduğu tespit edilen dört maddenin "1. Meslek hayatımın geri kalan

kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.”, “2. Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımış gibi hissediyorum.”, “10. Dışarıdaki iş imkanları az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.” ve “13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.” analiz dışı bırakılmasına karar verilmiştir. Tekrar yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu dört madde, devam bağlılığı boyutu beş madde, normatif bağlılık boyutu beş madde olarak yapılanmıştır. Bu sonuca göre her bir boyuta ilişkin standardize katsayıların 0,50’ nin üzerinde değer verdiği ve t-değerlerinin ise 1,96’ dan büyük olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda ölçme modelinin istatistiksel açıdan anlamlı ($>1,96$) ve kabul edilebilir ($>0,50$) olduğu söylenebilir ($p<0,001$). Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular Çizelge 5.5’ te sunulmuştur.

Çizelge 5.5 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| Yapılar | Maddeler | Faktör Yüğü | t-değeri | Güvenilirlik | |
|-------------------|----------|---|----------|--------------|------|
| Duygusal Bağlılık | 1 | 3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum. | 0,68 | 15,05 | ,888 |
| | 2 | 4. Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum. | 0,90 | 22,52 | |
| | 3 | 5. Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum. | 0,88 | 21,82 | |
| | 4 | 6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor. | 0,82 | 19,55 | |
| Devam Bağlılığı | 1 | 7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum. | 0,60 | 12,50 | ,799 |
| | 2 | 8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur | 0,85 | 19,90 | |
| | 3 | 9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar. | 0,88 | 20,81 | |
| | 4 | 11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki buradan ayrılmayı düşünemiyorum. | 0,50 | 10,14 | |
| | 5 | 12. Çalıştığım kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri iş imkanlarının az olması. | 0,54 | 11,08 | |
| Normatif Bağlılık | 1 | 14. Benim için avantajlı olsa da şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum. | 0,60 | 12,57 | ,851 |
| | 2 | 15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. | 0,72 | 16,11 | |
| | 3 | 16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur. | 0,69 | 15,12 | |
| | 4 | 17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam | 0,84 | 19,92 | |
| | 5 | 18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. | 0,84 | 19,92 | |

Çizelge 5.5’ te ölçeğin tamamı ve boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına da yer verilmiştir. Sonuçlara göre –duygusal bağlılık (4 madde ,888), devam bağlılığı (5 madde ,799) ve normatif bağlılık (5 madde ,858) – boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ölçeğin tamamının da ,851 ile oldukça yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Analiz sonucu ölçme modelinin kabul edilebilir olup olmadığını belirleyebilmek için dikkate alınan bazı uyum iyilikleri bulunmaktadır. Bu uyum iyilikleri ve kriterleri ve model sonuçları Çizelge 5.6’ da gösterilmiştir. Çizelge incelendiğinde uyum iyiliklerine ilişkin değerlerin kabul edilebilir sınırlarda olduğu ve ölçme modelinin kabul edilebilir ve anlamlı bir model olduğu söylenebilir ($p<0,001$).

Çizelge 5.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Kriterleri ve Analiz Sonuçları

| Uyum İyilikleri | Kriter | Kabul Noktası | Model Sonucu |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| SRMR | $0,05 \leq \geq 0,10$ | Kabul Edilebilir Uyum | 0,10 |
| NNFI | $\geq 0,90$ | İyi Uyum | 0,90 |
| NFI | $\geq 0,90$ | İyi Uyum | 0,90 |
| CFI | $\geq 0,90$ | İyi Uyum | 0,90 |

Kaynak: Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Hair ve diğerleri, 2010; Çokluk ve diğerleri, 2012

5.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki ya da daha fazla değişken arasında ilişki bulunup bulunmadığını, eğer ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve gücünü saptayan bir analiz türüdür. Ayrıca korelasyon katsayısı (r) ise iki değişken arasındaki mevcut ilişkinin ölçüsü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu katsayı -1 ile +1 arasında bir değişim göstermektedir (Çelebi, 2009: 198). Korelasyon katsayısının gücüne yönelik literatürde farklı gruplandırmalar bulunmasının yanısıra genel olarak (,00-,30) zayıf, (,31-,49) orta, (,50-,69) güçlü, (,70-,100) çok güçlü olarak sınıflandırılmaktadır (Tavşancıl, 2006).

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve iki kavram arasındaki ilişkinin anlamlı derecede doğrusal düzeyde olup olmadığını test etmek amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Öncelikle personel güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişki düzeyleri test edilmiştir. Sonrasında ise örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişki ve değişkenler arasındaki ilişki test edilerek sonuçları Çizelge 5.6’ da sunulmuştur.

Çizelge 5.7. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

| Yapılar | PG | Anlam | Yeterlilik | Seçim | Etki | ÖB | Duygusal | Devam |
|------------|--------|--------|------------|--------|---------|--------|----------|--------|
| Anlamlılık | ,663** | | | | | | | |
| Yeterlilik | ,697** | ,433** | | | | | | |
| Seçim | ,808** | ,361** | ,435** | | | | | |
| Etki | ,739** | ,224** | ,290** | ,509** | | | | |
| ÖB | ,220** | ,345** | ,043 | ,111* | ,144** | | | |
| Duygusal | ,400** | ,371** | ,143** | ,285** | ,343** | ,635** | | |
| Devam | -,078 | ,120* | -,100* | ,087 | -,139** | ,728** | ,148** | |
| Normatif | ,206** | ,287** | ,074 | ,085 | ,157** | ,805** | ,345** | ,367** |

Çizelge 5.7 incelendiğinde personel güçlendirme alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin pozitif yönde ve anlamlı derecede ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin anlamlılık ve yeterlilik ile güçlü düzeyde ($,663^{**}$; $,697^{**}$), seçim ve etki ile çok güçlü düzeyde ($,808^{**}$; $,739^{**}$) ilişkisi bulunmaktadır. Boyutları ele aldığımızda anlamlılığın yeterlilik ve seçim ile orta düzeyde ($r = ,433^{**}$; $,361^{**}$) etki ile zayıf düzeyde ($,224^{**}$) ve pozitif yönde ilişkisi olduğu görülmektedir. Yeterlilik boyutunun seçim boyutu ile orta düzeyde ($,435^{**}$), etki boyutu ile zayıf düzeyde ($,290^{**}$) ve pozitif yönde ilişkisi olduğu görülmektedir. Seçim boyutu ile etki arasındaki ilişkinin ise güçlü düzeyde ($,509^{**}$) ve pozitif yönde olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının da birbirleri ile olan ilişkisi pozitif yönde ve anlamlı derecede ($p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ile güçlü ($,635^{**}$), devam ve normatif bağlılık ile çok güçlü düzeyde ($,728^{**}$; $,805^{**}$) ilişkisi bulunmaktadır. Duygusal bağlılık boyutunun devam bağlılığı ile zayıf düzeyde ($,148^{**}$), normatif bağlılık ile orta düzeyde ($,345^{**}$) ilişkisi olduğu görülmektedir. Devam bağlılığın ise normatif bağlılık ile orta düzeyde ($,367^{**}$) ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Son olarak değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde ise, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık ile zayıf düzeyde ($,220^{**}$; $,206^{**}$), duygusal bağlılık ile orta düzeyde ($,400^{**}$) ilişkisi olduğu saptanmıştır. Personel güçlendirmenin devam bağlılığı ile ilişkisi bulunmamaktadır ($-,078$). Anlamlılık boyutunun örgütsel bağlılık ve alt boyutu olan duygusal bağlılık ile orta düzeyde ($,345^{**}$; $,371^{**}$), devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile zayıf düzeyde ($,120^{**}$; $,287^{**}$) ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Yeterlilik boyutunun örgütsel bağlılık ve alt boyutu olan normatif bağlılık ile ilişkisi bulunmamaktadır ($,043$; $,074$). Bu boyutun duygusal bağlılık ile arasındaki ilişki zayıf düzeydedir ($,143^{**}$). Devam bağlılığı ile arasındaki ilişki ise negatif yöndedir ($-,100^{**}$). Seçim boyutunun örgütsel bağlılık ve alt boyutu olan duygusal

bağlılık ile ilişkisi zayıf düzeydedir ($,111^*$; $,285^{**}$). Seçim boyutunun devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilişki bulunmamaktadır ($-,087$; $,085$). Etki boyutunun ise örgütsel bağlılık ve alt boyutu olan normatif bağlılık ile ilişkisi zayıf düzeyde ($,144^{**}$; $,157^{**}$), duygusal bağlılık ile ilişkisi orta düzeyde ve pozitif yönde ($,343^{**}$), devam bağlılığı ile ilişkisi ise negatif yöndedir ($-,139^{**}$).

5.5. Regresyon Analizi

Çizelge 5.8’ de “H₁ hipotezi olan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır” hipotezi test edilmiştir.

Çizelge 5.8. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığa Yönelik Regresyon Testleri

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Kat Sayılar | t değeri | Anlam düzeyi |
|---|----------------------------------|---------------|---------------------------------|----------|--------------|
| | Beta | Standart Hata | Beta | | |
| Sabit | 2,314 | ,247 | | 9,368 | ,000 |
| Personel Güçlendirme Bağımlı değişken Örgütsel Bağlılık | ,265 | ,058 | ,220 | 4,544 | ,000 |

Model: R: 0,220^a; R²: 0,048; Düzeltilmiş R²: 0,046; F: 20,649, p<0.000

Çizelge 5,8’ e göre Significant değeri 0,000 olduğu için model anlamlı olarak yorumlanabilmektedir (F: 20,649 p<0,000). Ayrıca modele göre, bağımlı değişken örgütsel bağlılığın toplam varyansının %4,6’ sının bağımsız değişken olan personel güçlendirme tarafından açıklandığı söylenebilmektedir. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir yönde etkisi olduğu ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca personel güçlendirmedeki bir birimlik artış ,265 birimle örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir. H1 hipotezinin ise kabul edildiği söylenebilmektedir. İstatiksel olarak model anlamlı olarak değerlendirilebilmektedir.

Çizelge 5.9’ da H1_a, H1_b, H1_c, H1_d hipotezlerinde personel güçlendirme alt boyutlarının duygusal bağlılığa olan etkileri test edilmiştir.

Çizelge 5.9. Personel Güçlendirme Boyutları ve Duygusal Bağlılığa Yönelik Regresyon Testleri

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Kat Sayılar | t değeri | Anlam düzeyi |
|------------|----------------------------------|---------------|---------------------------------|----------|--------------|
| | Beta | Standart Hata | Beta | | |
| Sabit | 1,087 | ,333 | | 3,263 | ,001 |
| Anlamlılık | ,432 | ,065 | ,331 | 6,631 | ,000 |
| Yeterlilik | -,162 | ,076 | -,111 | -2,136 | ,033 |
| Seçim | ,092 | ,063 | ,082 | 1,470 | ,142 |
| Etki | ,270 | ,053 | ,259 | 5,045 | ,000 |

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık
Model: R: 0,468^a; R²: 0,219; Düzeltilmiş R²: 0,211; F: 28,255, p<0,000

Çizelge 5,9' a göre oluşturulan model anlamlıdır (F: 28,255 p<0,000). Bu modele göre bağımlı değişken duygusal bağlılığın toplam varyansının %21,1' ini bağımsız değişkenlerden anlam, yeterlilik ve etkinin açıkladığı söylenebilmektedir. Alt hipotezler incelendiğinde ise H1_a anlamlılıktaki bir birimlik artış ,432 birimle duygusal bağlılığı arttırmaktadır. Bu bulguya göre anlamlılık boyutu duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde etkilemekte ve H1_a hipotezinin kabul edildiği söylenebilmektedir. H1_b yeterlilik, duygusal bağlılık açısından anlamlılık göstermektedir. Fakat yeterlilik boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi negatif yöndedir (azalış: -,162; 0,33>p:0,000). Bu nedenle H1_b hipotezinin reddedildiği söylenebilir. H1_c seçim boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi anlamsız olarak yorumlanmaktadır (,092; ,142>p:0,000). Bu durumda H1_c hipotezinin de reddedildiği yorumu yapılabilir. H1_d etki boyutunda ise bir birimlik artış ,270 birimle duygusal bağlılığı arttırmaktadır. Bu sonuca göre etki boyutu duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir. Sonuç olarak H1_d hipotezinin kabul edildiği söylenebilmektedir.

Çizelge 5.10' da H1_e, H1_f, H1_g, H1_h hipotezlerinde personel güçlendirme alt boyutlarının devam bağlılığına olan etkileri test edilmiştir.

Çizelge 5.10. Personel Güçlendirme Boyutları ve Devam Bağlılığına Yönelik Regresyon Testleri

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Kat Sayılar | t değeri | Anlam düzeyi |
|--|--|---------------|---------------------------------|----------|--------------|
| | Beta | Standart Hata | Beta | | |
| Sabit | 3,593 | ,363 | | 9,900 | ,000 |
| Anlamlılık | ,284 | ,070 | ,219 | 4,064 | ,000 |
| Yeterlilik | -,224 | ,080 | -,154 | -2,805 | ,005 |
| Etki | -,148 | ,053 | -,143 | -2,821 | ,005 |
| Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı | Model: R: 0,248 ^a ; R2: 0,062; Düzeltilmiş R2: 0,055; F: 8,834, p<0.000 | | | | |

Personel güçlendirme alt boyutu olan seçim ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı için H1_g hipotezi reddedilmiştir (bkz. 5.6). Bu nedenle regresyon analizine dahil edilmemiştir. Çizelge 5,9' a göre model anlamlıdır (F: 8,834 p<0,000). Örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığının açıklanan toplam varyansının %5,5' inin personel güçlendirme alt boyutlarından olan anlamlılık, yeterlilik ve etki boyutları tarafından açıklandığı söylenebilmektedir. Anlamlılık boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı derece etkisi bulunmaktadır. Ayrıca anlamlılık boyutundaki bir birimlik artış ,284 birimle devam bağlılığını arttırmaktadır. Bu bulgudan hareketle H1_e hipotezi kabul edilmiştir. Yeterlilik ve etki boyutlarının devam bağlılığına etkisi anlamlıdır. Fakat bu boyutlar devam bağlılığını negatif yönde etkilemektedir (azalış: -,224; -,148). Bu durumda H1_f ve H1_h hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelge 5.11' de H1_i, H1_i, H1_j, H1_k hipotezlerinde personel güçlendirme alt boyutlarının normatif bağlılığa olan etkileri test edilmiştir.

Çizelge 5.11. Personel Güçlendirme Boyutları ve Normatif Bağlılığa Yönelik Regresyon Testleri

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Kat Sayılar | t değeri | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------------------------------|---------------|---------------------------------|----------|--------------|
| | Beta | Standart Hata | Beta | | |
| Sabit | 1,370 | ,308 | | 4,443 | ,000 |
| Anlamlılık Etki | ,345 | ,063 | ,265 | 5,456 | ,000 |
| | ,101 | ,050 | ,098 | 2,010 | ,045 |

Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık

Model: R: 0,302^a; R2: 0,091; Düzeltilmiş R2: 0,087; F: 20,372, p<0.000

Personel güçlendirme alt boyutlarından olan yeterlilik ve seçim boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (bkz. 5.6). Bu nedenle H1_i ve H1_j hipotezleri reddedilmiş ve regresyon analizine dahil edilmemiştir. Çizelge 5.10 incelendiğinde ise, normatif bağlılığın açıklanan toplam varyansının %8,7' sinin anlamlılık ve etki boyutları tarafından açıklandığı görülmektedir. Ayrıca anlamlılıktaki bir birimlik artış ,345, etkideki bir birimlik artış ,101 birimle normatif bağlılığa etki etmektedir. Bu sonuca göre H1_i ve H1_k hipotezlerinin kabul edildiği yorumu yapılabilmektedir.

Çizelge 5,12' de tez çalışmasının amaçları kapsamında oluşturulan ana hipotez ve alt hipotezler, gerçekleştirilen testler sonucuna elde edilen bulgulara göre kabul-ret çizelgesi şeklinde sunulmuştur. Çizelgede de yer verildiği gibi H1, H1_a, H1_d, H1_e, H1_i, H1_k hipotezleri kabul, H1_b, H1_c, H1_f, H1_g, H1_h, H1_j, H1_j hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelge 5.12. Hipotez kabul-ret çizelgesi

| Ana Hipotez | | Kabul | Ret |
|-----------------|--|-------|-----|
| H1 | Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | X | |
| Alt Hipotezler | | Kabul | Ret |
| H1 _a | Personel güçlendirme alt boyutu olan anlamlılığın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | X | |
| H1 _b | Personel güçlendirme alt boyutu olan yeterliliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | | X |
| H1 _c | Personel güçlendirme alt boyutu olan seçimin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | | X |
| H1 _d | Personel güçlendirme alt boyutu olan etkinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | X | |
| H1 _e | Personel güçlendirme alt boyutu olan anlamlılığın devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | X | |

Çizelge 5.12. (devam) Hipotez kabul-ret çizelgesi

| | | | |
|-----------------|--|---|---|
| H1 _f | Personel güçlendirme alt boyutu olan yeterliliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | | X |
| H1 _g | Personel güçlendirme alt boyutu olan seçimin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | | X |
| H1 _h | Personel güçlendirme alt boyutu olan etkinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | | X |
| H1 _i | Personel güçlendirme alt boyutu olan anlamlılığın normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | X | |
| H1 _j | Personel güçlendirme alt boyutu olan yeterliliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | | X |
| H1 _k | Personel güçlendirme alt boyutu olan seçimin normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. | X | |

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojinin hızlı gelişimi, rekabet şartlarının giderek zorlaşması, müşteri memnuniyetinin daha fazla ön planda olması ve bu memnuniyete mümkün olan en kısa sürede cevap verilmesinin önemi, örgütler için örgütüne bağlı, etkin ve verimli çalışabilen bireylerin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle ihtiyaç anında müşteri talep ve beklentilerinin hızla karşılanması gibi önemli hususlarda örgüt adına faydalı olacak kararların çalışanlar tarafından verilebilmesi oldukça önemli bir durumdur.

Modern yönetim yöntemlerinden biri olan personel güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri örgütlerde kendilerine ve yeteneklerine güvenmesi, verilen kararlarda özgürce yetki sahibi olabilmeleri yaptıkları işlerde kendilerini etkili hissetmelerini ve işin kendileri için anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır. Ayrıca yetki devrinin yöneticiler tarafından çalışanlara aktarılması konusu her ne kadar çekinilen bir durum olsa da, rekabetin sürekli olarak ve hızla arttığı iş dünyasında personel güçlendirmenin önemi örgüt yöneticileri tarafından anlaşılır hale gelmektedir. Çünkü örgütlerde çalışanları eğitici ve geliştirici faaliyetlerde bulunma, yetki paylaşımını işletme içerisinde yaygın hale getirme ve işletme adına geniş bir bakış açısı yaratabilme gibi amaçlarla gerçekleştirilen personeli güçlendirmeye yönelik faaliyetler çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar açısından yadsınamaz öneminden hareketle bu tez çalışmasının temel amacı da personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmaktır. Personel güçlendirme faaliyetleri örgütsel bağlılığı etkilemekte midir? sorusunun temel alındığı bu çalışmada, ana hipotez “personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı yönde bir etkisinin bulunmaktadır” şeklinde oluşturulmuştur. Alt hipotezler olarak ise, personel güçlendirme alt boyutları olan anlam, yeterlilik, seçim ve etki faktörlerinin örgütsel bağlılığa olan etkilerini araştırmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak çalışma kapsamında betimsel analizler, faktör analizleri, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ise, katılımcıların %59’ unun erkek, %52’ sinin evli, %39’ unun 26-31 yaş aralığında katılımcılardan oluştuğu saptanmıştır. Çalışılan bölüm açısından incelendiğinde, katılımcıların %23’ lük bir oran ile en fazla önbüro hizmetlerinde faaliyet

gösterdiği görülmektedir. İşletmede çalışma süresi ve mevcut pozisyonda çalışma süresi incelendiğinde ise, katılımcıların %35 ve %33' lük oranlarla en fazla 4-6 yıl arasında çalışan katılımcılardan oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Her iki ölçeğin ortalaması alındıktan sonra elde edilen bulgu ise; personel güçlendirme ölçeği için, genel olarak katılımcıların “tamamen katılıyorum ve katılıyorum” seçeneklerini 4,48 ortalama ile daha fazla işaretlediği belirlenmiştir. Ayrıca ölçekteki en yüksek ortalama 4.58 ile “yaptığım iş benim için önemlidir” ifadesi olmuştur. Bu değerlendirmeye göre ankete katılanların çoğunluğunun yaptığı işi önemseydiği yorumu yapılabilmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği için ise, katılımcıların genel olarak 3,43 ortalama ile “kararsızım” seçeneğini işaretledikleri saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların yöneldiği ifade en yüksek ortalama ile (3,77) “kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum” ifadesi olmuştur. Bu durumda, katılımcıların geri kalan çalışma hayatlarında faaliyet gösterdikleri kurumda çalışıp çalışmayacakları konusunda kararsızlık içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç Kılıç (2015); Taşlıyan, Harbalıoğlu ve Hırlak (2015); Salha (2017); Alkoç (2019); Şen (2020); çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam, seçim ve etki boyutlarının ise örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ve anlamlı derecede ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar GoudarzvandChegin ve Kheradmand (2013); Mujka (2011); Kılıç (2015); Alkoç (2019); Şen (2020); Karadirek (2022) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Yeterlilik boyutunun ise örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunmamıştır. Bu bulgu yine GoudarzvandChegin ve Kheradmand (2013)' in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Personel güçlendirme alt boyutları örgütsel bağlılık alt boyutları açısından değerlendirildiğinde, anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının duygusal bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bu sonuç ile birlikte çalışanların güçlendirme uygulamalarını algılamaları onların çalıştıkları kuruma duygusal olarak bağlanmalarında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer değerlendirme ise, anlam boyutunun devam bağlılığı ile olan ilişkisidir. Çalışanın yaptığı işi algılama biçimi ne derece anlamlandırılırsa, bağlı bulunduğu kurumda sürekliliği de o derece artış gösterecektir. Yeterlilik ve etki boyutlarının devam bağlılığı ile ilişkisi negatif yönde iken, seçim boyutu ile devam bağlılığı arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bu

durumda ise çalışanların işletmede yeterince yetki sahibi olmamaları ve yaptıkları işe olan etkilerinin bulunmaması, onların işe devamlılığını da olumsuz yönde etkilemektedir. Normatif bağlılık açısından değerlendirildiğinde ise, anlam ve etki boyutlarının normatif bağlılık ile ilişkisi bulunmaktadır. Ancak yeterlilik ve seçim boyutlarının normatif bağlılık ile ilişkisi bulunmamaktadır. Çalışanların yaptıkları işin anlamlı kılınması ve etki alanlarının genişletilmesine imkân tanıyacak ortamın oluşturulması çalışanlar açısından yaptıkları işe ahlaki olarak bağlanmaları durumunu ortaya koymaktadır. Son olarak Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının yeterlilik algılamaları örgütsel bağlılık ve normatif bağlılıklarına, seçim boyutunu algılamaları ise, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarına olumlu ya da olumsuz herhangi bir katkı sunmamaktadır. Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde ise, araştırma kapsamındaki çalışanların faaliyet gösterdikleri işe yönelik anlamlılık, yeterlilik, etki, seçim boyutlarını algılama düzeyleri arttıkça örgüte duydukları bağlılığın düzeyi de bu duruma paralel olarak artış göstermektedir. Korelasyon analizi sonucunda genel olarak araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi adına destekleyici sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmanın ana hipotezini (H1: personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı yönde etkisi vardır) test etmek adına yapılan regresyon analizi sonucuna göre; model anlamlı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın %4,6' sının personel güçlendirme tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir ve araştırma kapsamında geliştirilen H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç Say (2022); Karadirek (2022); Hatipoğlu ve Akduman (2020); Şen (2020); Yılmaz (2019); Alkoç (2019); Oktay ve Çelebi (2019); Elüstün (2018); Salha (2017); Sigler ve Pearson (2000); Kılıç (2015); Gürcü (2014); Mujka (2011); Doğan ve Demiral (2009) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye yönelik literatür çalışmalarının büyük bir çoğunluğu benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Çalışma kapsamında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilemesi durumu, çalışanların güçlendirmeyi algılama düzeylerinin güçlü olduğunu ve bu anlamda örgüte olan bağlılık düzeylerinin daha fazla artış gösterdiği görülmektedir. Kısacası personel güçlendirme çalışmalarının örgütsel bağlılığı arttırdığı söylenebilmektedir. Bu nedenle araştırma çerçevesinde değerlendirilen işletmelerin güçlendirme faaliyetlerine daha fazla

önem vermeleri ve bu yönde daha fazla çabalar göstermesi en genel öneri olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın alt hipotezlerini test etmek amacı ile yapılan regresyon testleri sonuçlarına göre;

H1^a: “personel güçlendirmenin alt boyutu olan anlamın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.”, H1^e: “personel güçlendirmenin alt boyutu olan anlamın devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.”, H1^l: “personel güçlendirmenin alt boyutu olan anlamın normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.” hipotezlerinin kabul edildiği söylenebilmektedir. Anamlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu durum literatürde bulunan Alkoç (2019); Salha (2017); Şen (2020); Doğan ve Demiral (2009) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Anlam boyutunun duygusal, devam ve normatif anlamlı ve olumlu yönde etkilemesi çalışanların faaliyet gösterdikleri işletmelerdeki işlerini önemsediklerini, duygusal olarak bağlı hissettiklerini, yaptıkları işe ahlaki açıdan bağlı olduklarını, işe olan devamlılıklarının süreklilik gösterdiğini ve işlerine anlam yüklediklerini göstermektedir. Anlam boyutu işletmelerin devamlılığı ve kaliteli hizmet sunabilmesi açısından oldukça önemli bir faktördür. Bu durumda işine duygusal, devam ve normatif açıdan bağlı olan ve önemseyen çalışanların anlamlılık algı düzeylerini arttırmak ve bu yönde faaliyetleri devam ettirmek gerekmektedir. Böylece çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulması ve bu durumun sürdürülmesi mümkün kılınabilir.

H1^b: “personel güçlendirmenin alt boyutu olan yeterliliğin duygusal bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı yönde etkisi bulunmaktadır.”, H1^f: “personel güçlendirme alt boyutu olan yeterliliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.”, H1ⁱ: “personel güçlendirme alt boyutu olan yeterliliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.” hipotezleri reddedilmiştir. Yeterlilik boyutunun duygusal ve devam bağlılığını negatif yönde etkilemesi ve normatif bağlılık ile ilişkisinin bulunmaması, çalışma kapsamında ele alınan bölge çalışanlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerinin artmasının bağlılıkları üzerinde etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Bu durum Alkoç (2019)’ un çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Yeterlilik boyutunun duygusal bağlılığa ve devam bağlılığına olan etkisi anlamlı olmasına karşın her iki boyutu

da negatif yönde etkilemektedir. Bu durum çalışanların yaptıkları işteki kapasiteleri ile doğru orantılıdır. Edinilen sonuçtan hareketle işletmelerin, çalışanların yeterlilik faktörüne verdikleri önemi vurgulamaları ve bu yönde faaliyetler gerçekleştirmeleri gerekliliği ortaya koyulmuştur. Yeterlilik faktörünün geliştirilmesi adına, işverenler işletmede yaratıcılığa, çalışanların yenilikçi ruhunun ortaya çıkarılmasına ve çalışan kapasitesinin ortaya koyulması için gerekli iş ortamlarının oluşturulmasına dikkat etmelidir. Ayrıca çalışmada elde edilen bu sonuç literatürde mevcut Salha (2017)' nın bu noktada ayrılmaktadır. Bu durumun nedeni olarak araştırma kapsamında ele alınan bölgenin etkisinin olduğu söylenebilir. Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin yeterlilik konusunda çalışanlarına gerekli güveni ve ortamı sağlamadıkları çıkarımı yapılabilmektedir.

H1^c: “personel güçlendirme alt boyutlarından olan seçimin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.”, H1^e: “personel güçlendirme alt boyutu olan seçimin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.”, H1^j: personel güçlendirme alt boyutu olan seçimin normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.” hipotezleri reddedilmiştir. Seçim boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki de anlamsız bulunmuştur. Ayrıca seçim boyutu ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgu Kılıç (2015) ve Salha (2017)' nın çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Seçim boyutunun örgütsel bağlılığı anlamsız derecede etkilemesi, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilişkisinin bulunmaması durumu örgütlerde çalışanların yeterli söz hakkına ve bağımsız hareket etme kriterlerine sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu durumda yöneticiler daha fazla bağlılık oluşturmak adına çalışanların yaptıkları işlerde özgür bir şekilde hareket edebilmelerine, karar vermede daha etkin rol oynayabilmelerine imkân tanımalıdırlar. Ayrıca Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki otel işletmeleri çalışanlarının seçim konusunda yeterli söz hakkına sahip olmadıkları ve özgür irade ile hareket edebilme ayrıcalığına sahip olmadıkları elde edilen sonuçlar neticesinde açıkça ortaya koyulmuştur.

H1^d: “personel güçlendirme alt boyutu olan etkinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.”, H1^k: personel güçlendirme alt boyutu olan etkinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.” hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuç Salha (2017)' nın çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Etki boyutunun duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa anlamlı ve olumlu yönde etkisinin

bulunması çalışanların örgütlerdeki sahip oldukları kontrole vurgu yapmaktadır. Bulgulara göre çalışanların yaptıkları işlerde etkili ve kontrol sahibi oldukları saptanmıştır. Bu durum çalışanların örgüte olan bağlılıklarını hem duygusal açıdan hem de ahlaki açıdan arttırmaktadır. Ayrıca etki boyutunun bağlılığı daha fazla arttırması adına yöneticilerin bu faktöre önem vermeleri, çalışanların yapılan işteki etki ve kontrollerini arttırma çabaları göstermeleri olumlu sonuçlar yaratacaktır. Yöneticilerin çalışanlar adına gerekli eğitim ve bilgiyi sağlamaları da bu durumda önemli bir adım olarak değerlendirilebilmektedir. Son olarak H1^b: “personel güçlendirme alt boyutu olan etkinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmaktadır.” hipotezi ise reddedilmiştir. Etki boyutunun devam bağlılığı üzerindeki etkisi negatif yöndedir. Sonuç olarak Doğu Anadolu Bölgesi’nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının etki boyutunu algılama biçimleri işe olan bağlılıklarını ve devamlılıklarını negatif yönde etkilemektedir.

Genel olarak incelendiğinde personel güçlendirmenin anlam boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı yönde etkisi bulunurken, yeterlilik boyutunun duygusal ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumsuz yönde etkisi bulunmaktadır. Seçim boyutunun duygusal bağlılığa olan etkisi anlamsızdır. Etki boyutu ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilerken, devam bağlılığı üzerinde negatif bir etki göstermektedir. Tüm bu bulgulardan hareketle bu çalışmada bir takım öneriler sunulmuştur. Bu öneriler;

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık boyutlarını en fazla etkileyen faktörün anlam boyutu olduğu belirlenmiştir. Daha sonra etki faktörünün bağlılık boyutları üzerindeki etkisi saptanmıştır. Bu durumda işletmelerin bu faktörlere yönelik çalışmaları sürdürmeye devam etmeleri gerekmektedir. Yeterlilik ve seçim faktörünün ise çalışma kapsamında bağlılık boyutlarını negatif yönde etkilediği ve aralarında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle bu bölgedeki işletmelerin, çalışanları örgüte bağlamak adına yetki devri ayrıcalıklarının etkin ve verimli biçimde kullanmaları ve çalışanların kapasitesinde en üst düzeyde yararlanabilecek iş ortamları oluşturmaları önerilmektedir. Ayrıca bu bölgedeki otel işletmelerinin güçlendirme ve bağlılık konusunda çalışanları bilinçlendirme adına eğitim çalışmaları düzenlemeleri son derece önemli bir çıktı olarak değerlendirilebilir.

Literatür incelemelerinden hareketle personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkileri Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki otel işletmeleri üzerinden ele alınmıştır. Bu nedenle bu araştırmadan elde edilen sonuçların, bu işletmelere ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın yalnızca bu bölgede faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı olması, yeni yapılacak çalışmalar adına da fikir oluşturacak çıktılara sahiptir. Bunlar; yapılacak olan çalışmaların tüm konaklama işletmeleri üzerinden ele alınması, yiyecek ve içecek işletmeleri üzerinden değerlendirilmesi ya da alternatif turizm faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bu bölgede bu turizm çeşidine uygun hizmet sunan işletmelerin ele alınması gibi önemli çıktılar olarak değerlendirilebilir.



KAYNAKLAR

- Acar, A., Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ve Kişisel ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Afşar, S., T. (2015). Impact of the Quality of Work-Life On Organizational Commitment: A Comparative Study On Academicians Working For State and Foundation, *Is, Guc The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2), 45-75.
- Agarwal, S. ve Ramaswami, S., N. (1993). Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(2), 49-70.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Akgün, Y., E. (2015). Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*.
- Aktan, C. (2003). Değişim Çağında Yönetim, *Sistem Yayıncılık, İstanbul*.
- Alkoç, E. (2019). Sigorta Sektöründe Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Samsun İli Örneği, *Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun*.
- Allen, N., J. ve Grisaffe, D., B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions Mapping the Linkages, *Human Resource Management Review*, 11, 209-236.
- Allen, N., J. ve Meyer, J., P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations, *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.
- Allport, G., W. (1947). Scientific Models and Human Morals, *Psychological Review*, 54(4), 182.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, *Sakarya Yayıncılık, 6. Baskı*.
- Ambad, S., N., A. ve Bahron, A. (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector, *The Journal of Global Business Management*, 8(2), 73-81.
- Angle, H., L. ve Perry, J., L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 1-14.

- Appelbaum, S. H., ve Honeggar, K. (1998). Empowerment: A Contrasting Overview of Organizations in General and Nursing in Particular-an Examination of Organizational Factors, Managerial Behaviors, Job Design, and Structural Power. *Empowerment in Organizations*, 6(2).
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emporor's New Clothes, *Harvard Business Review*, 98-105.
- Atalay, C. (2010). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi, *Detay Yayıncılık, Ankara*.
- Aykaç, A. (2010). İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Aytemiz, O. (2008). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Detay Yayıncılık, 1. Baskı*.
- Babakus, E., Cravens, D., W., Johnston, M. ve Moncrief, W., C. (1996). Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model, *Journal of Personel Selling and Sales Management*, 16(3), 33-46.
- Bağcı, B. (2019). Personel Güçlendirme Süreci ve Boyutlarına İlişkin Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya*.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejinin Temeli, Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, *Ankara, Gazi Kitabevi*.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, *Pegem Yayın, Ankara*.
- Baltaş, A. (2000). Ekip Çalışması ve Liderlik, *Remzi Kitabevi, İstanbul*.
- Baltaş, A. (1999). Yönetimde Yetkilendirme Önemli, *Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki*, 182.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, *Kariyer Yayıncılık, İstanbul*.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, (59). 125-139.
- Baysal, A., C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.

- Becker, H., S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Beşoğul, Ç. (2014). Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları arasındaki İlişki, Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli*.
- Birsel, M., Börü, M., D., İslamoğlu, G. ve Yurtkoru, E., S. (2012). İşe Gömülmüşlük Kavramının Farklı Sosyo Demografik Değişkenlerle İlişkisi, *Öneri Dergisi*, 10(37), 51-61.
- Blau, G. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 58, 278-288.
- Blau, G., J. ve Boal, K., B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bolat, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Detay Yayıncılık, Ankara*.
- Boussalem, A., B. (2014). Impact of Employees Empowerment on Organizational Loyalty Case Study on Algerian Communications Company, *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(7), 143-153.
- Bowen, D. E., ve Lawler, E. E. (1994). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *The training and development sourcebook, HRD Press Inc., Amherst*, 413-422.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(5), 11-58.
- Boz, D., Duran, C. ve Uğurlu, E. (2021). Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.
- Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M., O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması, *Mukaddime*, 9(2), 135-154.
- Caudron, S. (1995). Create An Empowering Environment, *Personel Journal*, 9(74), 28-36.
- Cengiz, A., A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*.

- Cheng, Y. ve Stockdale, M., S. (2003). The Validity of The Three Component Model of Organizational Commitment in A Chinese Context, *Journal of Vocational Behavior*, 62, 465-489.
- Chow, I., H., S., Lo, T., W., C., Sha, Z. ve Hong, J. (2006). The Impact of Developmental Experience, Empowerment and Organizational Support on Catering Service Staff Performance, *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 478-495.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behaviour*, 13(16), 539-544.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta Analysis, *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Conger, J., A. ve Kanungo, R., N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practise, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Coşkun, R. (2002). Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, *Beta Yayınevi, İstanbul*.
- Çakar, N., D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.
- Çelebi, M. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, *Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Çetin, C. ve Günay, G. (2001). Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs.
- Çoğaltay, N. (2015). Organizational Commitment of Teachers: A Meta-Analysis Study for the Effect of Gender and Marital Status in Turkey, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(4), 911-924.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, *Pegem Akademi, Ankara*.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmalar Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(9), 35-46.
- Çöl, G. (2004). Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).
- Çöl, G. (2006). Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 33, 63-86.
- Çuhadar, D., M., T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorular ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul*.
- Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M. ve Oflazer, S. (2016). Örgütlerde İşe Gömülmüşlüğü (Job Embeddedness) Çalışanların İş ve Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: İyimserliği Rolü, *Erciyesi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 135-146.
- Demirbilek, S. ve Türkan, U., Ö. (2008). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 47-67.
- Demirdelen, Ş. (2019). Örgüt Kültürü ve Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2, 210-219.
- Doğan, S. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 109-203.
- Doğan, S. (2003). Personel Güçlendirme, *Sistem Yayıncılık, İstanbul*.
- Doğan, S. (2006). Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, *Kare Yayınları, İstanbul*.
- Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İsteki ve Hazır olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 165-189.
- Doğan, S. 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.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29, 37-61.
- Donovan, M. (1994). "The Empowerment Plan", *Journal For Quality and Participation*, 17(4): 12.
- Duvall, C., K. (1999). Developing Individual Freedom Act Empowerment in the Knowledge Organization, *Participation and Empowerment: An International Journal*, 8, 204-212.
- Elkovan, C., G. (2019). Örgüt Kültürü Algısının Örgüte Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Elüstün, T., S. (2018). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği, *Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Encu, İ. (2020). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Özel Sektör Üzerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.*
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 7-21.
- Eren, D. ve Çamlıca, K. (2016). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları, *Beta Basım Yayım, İstanbul.*
- Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon, 6-7-8. Baskı, *Beta Basın Yayın ve Dağıtım.*
- Erengül, B. (1997). Kültür Sihirbazları-Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Erol, E. (2013). İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Açısından Bir İnceleme, *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Amme İdaresi Dergisi*, 97-106.
- Ersoy, S. (2007). Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.*
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 2,(2), Ankara.
- Figueira, D., D., J., Nascimento, J., L., R. ve Almeida M., H., R. (2015). Relation Between Organizational commitment and Professional Commitment: An Exploratory Study Conducted with Teachers, *Universitas Psychologica*, 14(1), 15-27.

- Fisher, R., T. (2001). Role Stress, The Type A Behaviour Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance, *Behavioral Research in Accounting*, 13, 143.
- Fornell, C. ve Larcker, D., F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gal, R. (1983). The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession, *Report of a Symposium, Der Donald Land, Royal Roads Military College*, 270-279.
- Gallie, D., & White, M. (1993). Employee commitment & the skills revolution. *Policy Studies Institute*.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara Seçkin Yayıncılık.
- George, R., T. ve Hancer, M. (2004). The impact of selected organizational factors on psychological empowerment of non-supervisory employees in full-service restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 6(2), 35-47.
- Giffords, E., D. (2009). An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors, *Journal of Social Work*, 9(4), 386-404.
- GoudarzcanChegin, M. ve Kheradmand, R. (2013). The Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(5), 1047-1056.
- Gözen, E., D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Greenberg, J. ve Baron, R., A. (2003). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, *Prentice Hall, New Jersey*.
- Gunz, H., P. ve Gunz, S., P. (1994). Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers, *Human Relations*, 47(7), 801-828.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlemesi, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 73-83.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2005). Demografik Değişkenlerin Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılıkla İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 20(229), 65-83.

- Gülcan, F. (2007). Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.*
- Gülova, A., A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarını Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3(3), 49-76.
- Gümüş, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Gümüştekin, G., E. (2015). Örgütsel Davranışta Güncel Konular, *Ekin Yayınevi.*
- Gündoğan, M. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, 23-60.
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış, *Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.*
- Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon, *Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Ankara.*
- 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, *In International Conference on Eurasian Economics*, 791-800.
- Gürcü, E. (2014). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması: Swıssotel İstanbul Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Gürsözlü, S. (2006). İş Zenginleştirme, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain01.html>.
- Hair, J., F., Black, W., C., Babin, J. ve Andereson, R., E. (2010). Multivariate Data Analysis, *Seventh Edition, NJ: Prentice Hall.*
- Hair, J., F., Robert, P., B. ve David, J., O. (2014). Marketing Research, *International Edition, Irwin McGraw-Hill, 2.*
- Hales, C. ve Klidas, A. (1998). Empowerment in Five-Stars Hotels Choice, Voice or Rhetoric? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 88-95.

- Haskins, W., A. (1996). Freedom of Speech: Construct for Creating a Culture Which Empowers Organizational Members, *The Journal of Business Communication*, 33(1), 85-97.
- Hatipoğlu, Z. ve Akduman, G. (2020). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Meta-Analiz Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 201-217.
- Henkin, A. ve Marchiori, D. (2002). Empowerment and Organizational Commitment of chiropractic Faculty, *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 26(5), 277-278.
- Honold, L., A. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organization*, 202-212.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Örgütsel Bağlılık Yönetimde Yeni Bir Paradigma, *Çizgi Kitabevi, Konya*.
- İslamoğlu, A., H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul*.
- Janssen, O. (2004). The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment, *Work & Stress, January/March*, 18(1), 56-65.
- Jöreskog, K., G. ve Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language. *Scientific Software International*.
- Kabak, A. (2014). İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli’de Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli*.
- Kahya, M. (2010). Stratejik Yönetim ve Turizm Uygulamaları, *Detay Yayıncılık, Ankara*.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, *Ankara: Asil Yayıncılık*.
- Kansoy, S., U. (2021). Personel Güçlendirmenin İşletmeler Açısından Önemi, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1-1.
- Kanter, R., M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, August, 33(4), 499-517.
- Karadirek, İ. (2022). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşu Örneği, *Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Karaduman, H. (2019). Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme, İşe Bağlılık, İşe Gömülmüşlük ve Yeni Ürün Geliştirme Performansı: Van İlinde 4 ve 5 Yıldızlı

- Otellerde Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.*
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılmanın Yollarından Personel Güçlendirme, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 79-105.
- Kasil, N. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.*
- Katz, D. ve Kahn, R., L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çev: H. Can Y. Bayar) *Ankara, TODAİE 167.*
- Keleş, H., N., Ç. (2006). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.*
- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2016). Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğe Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233-250.
- Kılıç, M. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.*
- Kılıçaslan, S. ve Kaya, A. (2018). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kurumu Çalışanları Örneği, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 57-71.
- Koç, R. (2008). Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Koçak, D. (2013). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.*
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, *Arıkan Yayınları, İstanbul. 2001-2014.*
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, *Arıkan Yayınları, İstanbul. 2001-2014.*
- Küçük, F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (*Innovasyon*) Üzerine Etkileri, *Kamu İş Dergisi*, 10(1), 167-182.
- Lashley, C. (1995). Employee Empowerment in Services: A Framework For Analysis, *Personnel Review*, 28(3). 169-191.
- Li, Y. (2014). Impact of Leisure Farm Resource Base on Organizational Commitment and Performance, *The International Journal of Organizational Innovation*, 6(4), 122-134.

- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior 6. Ed., Mcgrawhill Inc New York.*
- Margulies, J., S. ve Kleiner, B., H. (1995). New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 3(2), 12-18.
- Maşrap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik Ankara: Öncü Kitap.*
- Mathieu, J., E. ve Zajac, M., D. (1990). A Review Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McEwan, A., M. ve Sacket, P. (1998). The Human Factor in CIM Systems: Worker Empowerment and Control within a High-Volume Production Environment, *Computers in Industry*, 36(1-2), 39-47.
- Meyer, J., P. ve Allen, N., J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory Research and Application, Thousan Oaks, Sage Publications, CA.*
- Mitchell, T., R., Holtom, B., C., Lee, T., W., Sablynski, C., J. ve Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Morrow, P. (1983). Concept Reduncancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8, 483-500.
- Mujka, F. (2011). *Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Muuner, S., Iqbal, S., M., J., Saif-Ur-Rehman, K. ve Long, C., S. (2014). An Incorporated Structure of Perceived Organizational Support, Knowledge-Sharing Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment, A Strategic Knowledge Management Approach, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 42-57.
- Murat, G. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendime, *Öneri Dergisi*, 4(16), 113-126.
- O'Brien, J., L. (2010). *Structural Empowerment Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers, Degree of Doctor, The State University of New Jersey.*
- 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.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Konya*, 10, 37.

- O'Reilly, C. (1991). Socialization and Organization Culture, *Psychological Dimension of Organizational Behaviour McMillan Company, New York*.
- O'Reilly, C. ve Caldwell, D., F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification, *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- 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.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, *Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara*.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment), *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75-86.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış, *Bursa, Ekim Yayınevi*.
- Parasuraman, S. ve Nachman, S., A. (1987). Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras, *Group and Organization Studies*, 12(3), 287-303.
- Pastor, J. (1996). Empowerment: What It Is and What It Is not, *Empowerment in Organization*, 4(2), 5-7.
- Paşaaahmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H., O. (2013). Örgütsel Davranış, *Beta Basım Yayım, 1. Baskı, İstanbul*.
- Praabdevi, P. (2014). A Study on Organizational Commitment of Employees in Life Insurance Companies, *Sona Global Management Review*, 1, 30-36.
- Quinn, R., E. ve Spreitzer, M., G. (1997). The Road to Empowerment Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-51.
- Randall, D., M. (1987). Commitment and the Organization: The Organizaion Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Randall, D. ve Cote, J. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs, *Work and Occupation*, 18(2), 194-211.
- Randolph, A. (2000). Real Empowerment? Manage The Boundaries, *Organizational Dynamics*, 5, 7-10.
- 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.

- Reichers, A., E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, *Bursa, MKM Yayıncılık*.
- Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, *Detay Yayıncılık, Ankara*.
- Salha, H. (2017). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yiyecek ve İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya*.
- Salha, H. ve Ulema, Ş. (2020). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 439-451.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Saruhan, Ş., C. ve Türker, M., V. (2003). Personel Güçlendirme, Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik Mi ? Geçici Bir Yönetim Hevesi Mi ? Hepsinde Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi ? Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon*, 817-832.
- Say, T. (2022). Örgütsel Erdemlilik ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş*.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Seçgin, Y. (2007). Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat*.
- Seibert, S., E., Wang, G. ve Courtright, S., H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organization: A Meta-Analytic Review, *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981.
- Seymen, O., A. (2008). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma, *Ankara: Detay Yayıncılık*.
- Siegal, M. ve Gardner, S. (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment, *Personel Review*, 29(6), 703-725.
- Sigler, T. H., ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.

- Somers, M. ve Birnbaum, D. (2000). Exploring the Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal and Job Performance, *Public Personnel Management*, 29(3), 353-365.
- Spreitzer, G., M. (1995). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 486-490.
- Steers, M., R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- 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.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Şen, S. (2000). Esnek Üretim ve Esnek Çalışma, *Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 15-16(6), 24-55.
- Şen, S. (2020). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Ankara İli Savunma Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul*.
- Şen, S., Güney, S. ve Gürül, B. (2020). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2925-2938.
- Şengül, D., E. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, *Türkmen Kitabevi, İstanbul*.
- Şimşek, M., Ş. ve Kınır, S. (2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, *Nobel Yayınevi, Ankara*.
- Şimşek, Ö., F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, *Ekinoks Yayınları, Ankara*.
- Tabancalı, E. ve Korumaz, M. (2015). Relationship Between Supervisors, Loneliness at Work and Their Organizational Commitment, *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(1), 172-189.
- Taş, T. (2017). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği, *Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa*.

- Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M. ve Hırlak, B. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatansızlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 313-334.
- Tavşancıl, E. (2006). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, *Nobel Yayınları, Ankara*.
- Thomas, K., W. Ve Velthouse, B., A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya*.
- Tokgöz, N. (2013). Yönetim ve Organizasyon, *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını*.
- Tolay, E. (2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Tschohl, J. (1997). Empowerment: The Key To Customer Service, *Nations Restaurant News*, 31(11), 40-42.
- Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2022). Bakanlık Belgeli Konaklama Tesisleri, <https://ktb.gov.tr/genel/searchhhole.aspx?lang=tr&certificate>. Erişim Tarihi: Temmuz 2022.
- Uygur, A. ve Koç, H. (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 79-94.
- Vagharseyyedin, S., A. (2016). An Integrative Review of Literature on Determinants of Nurses, Organizational Commitment, *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 21(2), 107-117.
- Vandenberg, R. ve Scarpello, V. (1994). A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 536.
- Wallace, J. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and NonProfessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Wasti, A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Ed.: Zeynep AKCAN, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara*.
- Wasti, S., A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.

- Wetzels, M., De Ruyter, K., & Bloemer, J. (2000). Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(2), 65-75.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1980). Relationships between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice, *Personnel Review*, 27(1), 41.
- William, L.J. and Hazer, J.T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Wu, C. ve Liu, N. (2014). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors, *International Journal of Business and Business and Information*, 9(1), 61-88.
- Yalçın, A. ve İplik, F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 4. Baskı, DetayYayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, F. ve Karabey, C., N. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.
- Yıldız, N. ve Akgemci, T. (2011). Örgütsel Vatandaşlık, Örgüt Psikolojisi, Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular, *Konya Atlas Akademi*, 71-93.
- Yılmaz, A., H. (2019). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli*.
- Yılmaz, N. (2019). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.

- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme-Empowerment, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1).
- Zahra, S., A. (1985). Background and Work Experience Correlates of the Ethics and Effect of Organizational Politics, *Journal of Business Ethics*, 4(5), 419-423.
- Zencir, E. (2004). Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*.
- Zia, Y., A. (2014). Organizational Commitment of Private University Faculty: Does Age Matter?, *PUTAJ-Humanities and Social Sciences*, 21(2), 81-88.



EKLER

Ek-1 Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin personel güçlendirme uygulamaları ile bu işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla düzenlenmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen veriler yalnızca akademik çalışmalar için kullanılacak olup, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. **Ankette isminizi belirtmeniz istenmemektedir.** Bu amaçla size en doğru gelen cevapları işaretlemeniz, araştırmanın amacına ulaşması bakımından hayati önem taşımaktadır.

Katkılarınız için teşekkürler.

Dr. Öğr. Üyesi Gamze ERYILMAZ
İskenderun Teknik Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi Halil Can ORHAN
İskenderun Teknik Üniversitesi

Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın

Yaşınız :

Medeni Durumunuz : () Evli () Bekâr

Eğitim Durumunuz : () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

İşletmedeki Çalışma Süreniz: () 1 Yıldan Az () 1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-9 Yıl () 10 Yıl ve Üstü

İşletmedeki Mevcut Pozisyonunuz (Lütfen Doldurunuz).

Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süreniz :() 1 Yıldan Az () 1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-9 Yıl () 10 Yıl ve Üstü

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri size en uygun biçimde işaretleyiniz.

5= Tamamen katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1= Hiç katılmıyorum

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Yaptığım iş benim için önemlidir. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Bölümümdeki faaliyetler üzerinde etkim fazladır. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. Bölümümde olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. Kendimi çalıştığım kurumda “duygusal olarak bağlı” hissediyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası” olarak görüyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Dışarıdaki iş imkânları az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. Çalıştığım kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş imkânlarının az olması olabilir. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. Benim için avantajlı olsa da şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

DİZİN

| | |
|--|--|
| A | |
| Amaç, v, 1, 2, 9, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 32, 34, 35, 36, 40, 45, 51, 52, 54, 55, 56, 58, 60, 61, 63, 64, 67, 68 Anlam, 10, 74, 84, 90 | 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 86 |
| B | |
| Bağlılık, v, ix, x, xii, 1, 2, 6, 9, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91 | P |
| | PERSONEL, ii, v, viii, 3 |
| Ç | |
| Çalışan, v, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 19, 23, 28, 32, 33, 37, 43, 44, 45, 55, 68, 69, 72, 77, 87, 90 | R |
| | Rekabet, 7, 22, 95 |
| E | |
| Etki, 11, 74, 81, 83, 85, 89, 90 | S |
| | Seçim, 11, 74, 81, 83, 85, 89, 90 |
| F | |
| Faaliyet, v, 2, 33, 36, 40, 41, 42, 44, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 56, 58, 59, 61, 63, 64, 66, 69, 70, 71, 72, 83, 86, 87, 88, 90, 91, 102 | T |
| | Teşvik, 4, 8, 14, 40, 44, 45 |
| G | |
| GÜÇLENDİRME, viii, 3 | U |
| | Uygulama, 3, 8, 18, 20, 21, 26, 31, 71 |
| H | |
| Hedef, 14, 22, 23, 27, 30, 56 | V |
| | Vizyon, 22, 23, 28 |
| Ö | |
| Örgüt, v, 1, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, | Y |
| | Yapısal, viii, 9, 10, 94, 100 Yeterlilik, 4, 11, 74, 80, 83, 85, 88, 89, 90, 91, 96 Yönetim, 8, 45, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 101 |



TEKNOVERSİTE



teknoversite **AYRICALIĞINDASINIZ**

İSTE

