

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
GENEL İŞLETME BİLİM DALI

TEZİN ADI

İŞGÖREN YÖNETİM ALGISINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KURUMSAL
BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ KIRIKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Mehmet İŞLER

Danışman

Doç.Dr.Yunus Bahadır GÜLER

Temmuz 2018
KIRIKKALE

Kişisel Kabul Sayfası

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“İş Gören Yönetim Algısında Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılık Üzerine Etkisi Kırıkkale Belediyesi Örneği”** adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

Tarih

Adı Soyadı

İmza



ÖNSÖZ

Örgütsel davranış ve yönetsel konulara ilişkin çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Yönetim, genel olarak insanlığın çok eski zamanlarından bu yana kafa yorduğu bir fenomendir. Bu bağlamda yönetim kavramını bir bütün olarak ele almak oldukça güçtür. Ne varki yönetsel konuların gelişmesinde dünya geneli de dahil olmak üzere özel teşebbüslerin örgütsel davranış ve bilinçlendirme gayretleri akademik yazının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Ancak bu durum bu alanda oluşturulan yeni yaklaşım ve görüşlerin kamu alanına uygulanmasına engel teşkil etmemektedir.

Bu düşünceler çerçevesinde bu tez çalışmasında bir kamu kurumunda çalışan personelin güçlendirme ve örgütsel bağlılık konularındaki algılarının ölçülmesi ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada yoğun akademik çalışmaları arasında zamanını ayırarak bana yol gösteren ve yardımcı olan tez danışmanım Doç. Dr. Yunus Bahadır Güler' e desteğinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen Kırıkkale Belediye Başkanı Sayın Mehmet SAYGILI, Başkan Yardımcıları Sayın Mutlu Erol BAKIR, Sayın Harun ULUSOY, Sayın Halil DANACI, Sayın Vedat GENÇ, Özel Kalem Müdürü Sayın Bülent ÖZKAN ve Birim Müdürleri arkadaşlarıma teşekkürü bir borçbilirim. Ayrıca çalışmam boyunca bana destek olan aileme ve tüm arkadaşlarıma yardımlarından dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Mehmet İşler

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini Kırıkkale Belediyesinde çalışan 381 personelden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde personel güçlendirme ile ilgili kavramsal çerçeveye, ikinci bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili kavramsal çerçeveye ve üçüncü bölümde ise bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere uygulama kısmına yer verilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak demografik özellikler, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Toplanan veriler istatistiksel analiz yöntemiyle değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışmada personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık üzerinde etkileri olduğu görülmüştür.

Çalışma sonuçlarına göre, güçlendirme boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı pozitif yönlü korelasyon bulunduğu gözlemlenmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the impact of employee empowerment on organizational commitment. 381 employees at Kırıkkale Municipality were included in the research sample. In the first part of the study, the conceptual framework related to the, in the employee empowerment, second section, the conceptual framework related to perceptions of organizational commitment and in the third section application part was presented so as to determine the relationship between these two concepts. As data collection method, a survey consisting of such three sections as demographic characteristics, organizational commitment scale and employee empowerment was utilized. The collected data were evaluated by statistical analysis method. Employee empowerment perceptions in the study were found to have an impact on organizational commitment.

According to the study results, between the dimensions of empowerment and organizational commitment significant, positive correlation was observed.

TABLULAR

Tablo.1. Demografik Dağılım.....	54
Tablo.2. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Dağılımı.....	55
Tablo.3. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri...	55
Tablo.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Dağılımı.....	56
Tablo.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri.....	56
Tablo.6. Ölçüm Araçlarının Alt Boyutlarına ait Korelasyon Matrisi.....	57
Tablo.7. Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	57



ŞEKİLLER

Şekil.1. Araştırma Modeli..... 51



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
TÜRKÇE ÖZET	II
İNGİLİZCE ÖZET (ABSTRACT) SAYFASI	III
TABLolar	IV
ŞEKİLLER.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1.Güç Kavramı ve İlişkili Kavramlar.....	3
1.2.Gücün Kaynakları	4
1.2.1.Yasal Güç	5
1.2.2.Ödüllendirme Gücü	5
1.2.3. Korkutma Gücü (Zorlayıcı Güç)	6
1.2.4.Uzmanlık Gücü.....	6
1.2.5.Karizma Gücü.....	6
1.3.Güçlendirme Kavramı.....	7
1.4.Güçlendirme Kavramının Tarihsel Süreci	8
1.5.Güçlendirmenin Boyutları	10
1.5.1.Güçlendirmenin Davranışsal Yönü	10
1.5.2.Güçlendirmenin Bilişsel Yönü	11
1.6. Personel Güçlendirme ile ilgili Unsurlar	12
1.7.Güçlendirilmiş Personelin Özellikleri.....	17
1.8.Güçlendirmenin Faydaları	17
1.9.Güçlendirme için İhtiyaç Duyulan Gereklilikler	18
1.10.Güçlendirme ile ilgili Karşılaşılan Problemler	19
1.11.Güçlendirme ile ilgili Kavramlar ve Arasındaki İlişkiler	22
1.11.1. Yetki Devri ve Güçlendirme	22
1.11.2. Yönetime Katılma ve Güçlendirme.....	22
1.11.3. Motivasyon ve Güçlendirme	23
1.11.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi.....	27
2.2.Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....	30
2.3.Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	32
2.3.1.Tutumusal Bağlılık.....	32
2.3.2.Davranışsal Bağlılık.....	33
2.3.3. Normatif Bağlılık.....	34
2.3.4. Çoklu Bağlılık.....	35
2.4.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	35
2.4.1.Bireysel Faktörler.....	36
2.4.2.İş ve Role İlişkin Faktörler.....	37
2.4.3.İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler.....	37
2.4.4.Örgütsel Faktörler.....	37
2.5.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	38
2.5.1.Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	39
2.5.2.Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	39
2.5.3.Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	40
2.6. Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	41
2.7.Kavramlar Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	50
3.2.Araştırmanın Kapsamı.....	50
3.3.Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	50
3.4.Araştırma Yöntemi.....	51
3.5.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	51
3.6.Kullanılan Ölçüm Araçları.....	52
3.7.Araştırmanın Bulguları.....	52
3.7.1.Demografik Bilgiler.....	53
3.7.2.Ölçüm Araçlarının Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	55
3.7.3.Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	57
SONUÇ	60
KAYNAKÇA	62
EKLER	76
ÖZGEÇMİŞ	78

GİRİŞ

Günümüzde kurumlar gerek işletmeler gerekse kamu kurumları olsun klasik yönetim anlayışının üzerine çıkmak ve stratejik hareket kabiliyeti sağlamak durumundadır. Bu bağlamda yönetim alanında ve örgütsel davranış alanlarında kurumlar için önerilen bir çok kavram karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlar her ne kadar genel olarak işletmecilik alanında ortaya çıkmış olsalar da özellikle yeni yönetim anlayışının kamu alanına da taşınması ile yeni hedef ve amaçların bu kurumlara kazandırılması ve bu yönetsel kavramların kamu kurumları için de uygulanabilir olmasının önünü açmaktadır.

Yönetim ile ilgili olarak geliştirilen ve ortaya atılan bu güncel kavramlar çoğunlukla kurumlar üzerindeki etkileri açısından çalışmalara konu olmakta ve bu kavramlar arasındaki ilişkisel detayların ortaya konulması açısından geliştirilen modeller ile kavramlar arasındaki etkileşimler de aynı şekilde araştırma konusu edilmektedir. Bu popüler kavramların öne çıkanlarından bir tanesi de personel güçlendirmedir (Ataman, 2003; 29) Genel olarak personel güçlendirme katılımcı bir yönetim anlayışıdır. Katılımcı teoriler, işten memnun olma ve performans sağlanmasında hem kurumdaki çalışanları hem de yöneticileri karar verme gücü konusunda uzlaştırmaktadır (Spreitzer vd, 1997: 680). Yönetime katılım sağlama, alt kademe çalışanlar için önemli bir tatmin unsuru olmaktadır. Kişinin kurumu ile iyi ilişkiler içinde olmasına ve kendi hedefleri ile kurumsal hedefleri birleştirmesine olanak sağlar (Eren, 2010, s. 410).

Bu çalışmada ele alınmakta olan konu kamu kurumunda çalışanların yönetsel algıları açısından personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi şeklindedir. Sonraki bölümde bu kavramlar ayrıntılı açıklanacak olup; kısaca değinmek gerekirse; güçlendirme kavramı hem davranışsal bilimler hem de yönetsel bilimler ile alakalı bir kavramdır. Davranışsal açıdan incelendiğinde kavram çalışanların bu güçlendirme çalışmalarına ne şekilde tepki verdiği ile ilgilenirken örgütsel açıdan konunun ilgi çeken yönü ise güçlendirme sonucunda personelin örgüte katkı sağlama yönünde ne şekilde bir gelişim gösterdiği ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla güçlendirme, kurumların önemli bir unsuru olan insani güç ve yeteneklerin etkili olarak kullanılması için ele alınabilecek yeni yönetim tekniklerinden birisidir (Conger ve Kanongo, 1988: 475).

Çalışmanın birinci bölümünde güç kavramı ve güçlendirme kavramlarına değinilerek kavramsal çerçeve ortaya konulmuştur. İkinci bölümde bağıllık kavramı ele alınarak kavram ile ilgili tanımlamalara ve gelişim sürecine yer verilmiş; güçlendirme ve bağıllık ilişkisi ile ilgili yazında yer alan değerlendirmelere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde güçlendirme ve bağıllık konularını ele alan geçmiş çalışmalar hakkında kısa bilgiler yer almakta olup, çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde alan araştırması ve sonuçlarına ver verilmiştir. Araştırma bulgularına göre güçlendirme algıları ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında yazında yer alan çalışmalardaki bulgulara paralel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yönetsel gelişmeler açısından ülkemizdeki gerek işletmelerin gerekse kamu kurumlarının güçlendirme konusuna eğilimleri sonuç kısmında tartışılmış ve kavramın örgütsel düzeydeki önemi ve ileriye yönelik görüş ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1.Güç Kavramı ve ilgili kavramlar

Mintzberg (1983) güç kavramını kurumsal eylemlerin sonuçlarını etkileyebilme becerisi olarak tanımlamaktadır (Menon, 2001:155). Yönetim literatürü açısından güç, kurum içindeki bir odağın veya bir birimin kurumdaki diğer çalışanlar veya birimler üzerindeki algılanan hissedilen gücü veya kontrol hakimiyetini tanımlamak için kullanılırken, sosyal değişimciler açısından güç, karşılıklı veya tek yönlü olarak gelişmekte olan bağımlılık şeklinde tanımlanmaktadır (Cogner ve Kanungo, 1988: 472)

Ayrıca güç dediğimiz olgu her bireyde bulunmakla birlikte gücü kullanabilme yetisi her bireyde aynı ölçüde bulunmayacaktır. Bu anlamda güç kapasite ve potansiyeldir. Güç bağımlılığın bir fonksiyonu olarak işlev görür ve bir bireyin diğerine olan bağlılığı arttıkça bağlanılan bireyin de gücü o denli artacaktır. Öte yandan bir bireyin isteklerinin karşılanması konusunda güce sahip olduğunuzda o birey üzerinde de güce sahip olmuş oluruz (Robbins and Judge, 2013: 420).

Güç kelimesinin Türkçe sözlükteki anlamı, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlük) Bu tanımdan anlaşılacağı üzere güç kavramı etkileme ve bu etkilemeye yetkin olma bakımından otorite veya yetki kavramları ile yakında ilgilidir.

Etkilenme, bir bireyin başka bir bireyin önerileri, istekleri veya talimatları çerçevesinde hareket etmesi, bu yönde davranışlarda bulunmasıdır (Koçel, 2007: 431). Etkilenme veya etkileme bir sürece işaret eden bir kavramdır bu süreç içerisinde elbette güç ve otorite kullanımı söz konusu olmaktadır. Öte yandan etkilenme sürecinde bir gücün varlığı olmalı en azından varsayılmalıdır ancak etkileme sürecinin işleminde, etkileyen unsurun elinde bulundurduğu araçları mutlaka kullanmasına gerek yoktur. Bunun yerine etkilenen tarafta olan unsurların karşı tarafın elinde kendilerini etkileyecek gücü ve kudreti bulundurduğunu bilmeleri etkilenmeleri için yeterli bir ajan olarak görülebilir (Carlisle, 1976: 361).

Otorite kavramına bakıldığında kimi zaman güç ile aynı anlama geldiği şeklinde düşünülse de aslında otorite sahip olunan gücün kullanımı ile ilgilidir. Otorite gücü kullanabilme yetkisidir. Aşağıda güç kaynaklarında detaylı olarak değinilecek olup otorite sahip olunan kaynağın ve buna bağlı olarak elde edilen gücün kullanılabilme iradesi ve yetkisidir. Yine sözlük tanımı açısından bakıldığında yaptırma, yasak etme, emretme, itaat ettirme hakkı ve yetkisi (TDK Sözlük) şeklinde tanımlanan otorite kavramı özünde sahip olunan gücün yanı sıra bu gücün kontrolünü de içermektedir. Bu bağlamda güçlendirme gibi kavramların yönetim açısından irdelenebilmesi için öncelikle bu yapılar irdelenmelidir. Güç ve kontrole literatürün bakışı iki yönde gelişmiştir. Bu bağlamda güçlendirme kavramına olan bakış açısı da yine iki açıdan ele alınabilmektedir (Cogner ve Kanungo, 1988: 472)

Güç kavramı ile yakından ilişkili güç alanı, güç konusu ve güç kaynakları gibi kavramlar da aynı şekilde önem taşımaktadır. Buna göre güç alanı, etkileme yapacak unsurun genel anlamda ne kadar mesafeyi veya kaç kişiyi etkileyebileceğini tanımlamaktadır. Gücün konusu ise adından da anlaşılacağı üzere etkileme yapılacak olan konunun mahiyetinden ibarettir. Aynı şekilde gücün kaynağı dediğimizde etkileme yaparken kullanılacak olan kaynaklar akla gelmektedir (Koçel, 2007: 431).

1.2.Gücün Kaynakları

Gücün elde edildiği kaynaklar aşağıda beş başlık altında toplanmaktadır. Bunlar yasaya dayalı güç, ödüle dayalı güç, korkuya dayalı güç, uzmanlıktan gelen güç ve beğeni ile sağlanan güç olarak sıralanabilir. Aşağıda bu güç kaynaklarının tanımlarına yer verilmiştir. Yasal, güç ödül gücü ve zorlayıcı güç Robbins ve Judge' nin (2013:422) belirttiği gibi biçimsel veya resmi güç olarak ele alınmaktadır. Resmi güç adından da anlaşılacağı üzere bireyin kurum içerisinde sahip olduğu pozisyona bağlıdır. Uzmanlık gücü ve karizma gücü olarak adlandırılan gücün kaynakları ise kişisel güç olarak tanımlanırlar. Kişisel güç kaynakları bireyin sahip olduğu taklit edilemez veya taklit edilmesi zor olan ana özellikleri sayesinde elde ettiği gücü ifade etmektedir. Kişisel güç özellikle saygıya uzmanlığa ve diğer kişilerin duymuş olduğu hayranlığa dayandırılmaktadır.

1.2.1. Yasal Güç

Yasal güç, biçimsel güç olarak veya pozisyondan gelen güç olarak da adlandırılmaktadır. Buna istinaden yasal güç, yasal olarak kişinin elinde bulundurduğu haklara dayanmaktadır. Bu güç diğer bireylerin davranışlarını kurum tarafından sağlanmakta olan hak ve yetki ile sağlama yeteneğidir (Schermerhorn, 2002;339). Bu sebeple Luthans' ın (1995) belirttiği gibi diğer bireyler bu yasadan gelen güç hakkı karşısında itaat etme veya uyma davranışı sergileme hususunda kendilerini yüklü olarak hissedeceklerdir. Ancak yasal güce sürekli başvurulması bir takım yönetsel sorunları da beraberinde getirebilir. Çalışanlar üstleri tarafından kullanılan bu gücü sorgular duruma gelmemelidirler. Bu aşamaya gelinceye dek hesapsızca ve amacı dışında istekler için kullanılması durumunda itaatsizlikler ortaya çıkacak, mevcut yöneticinin pozisyonu ve bu gücü kullanma yetkisi sorgulanır olacaktır. Bu sebeple günümüz modern örgüt yapılarında araştırma konumuzda da yer aldığı üzere direkt güç kullanımı yerine çalışanların kendilerini kendi işlerinin kontrolü elinde tutacakları şekilde düzenlenen yöntemlere başvurulmaktadır.

1.2.2. Ödüllendirme gücü

Ödüllendirme kurumsal ortam içerisinde bir güç unsuru olarak ele alınmaktadır. Ödüllendirme gücü, yönetim kademesine atfedilen ve ödüller ile çalışanları etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir (Schermerhorn, 2002;338). Bu bağlamda ödül vermek yöneticilerin astlarını etkileme ve yönlendirilmelerini sağlamada bir etkileme yöntemidir (Akat vd., 1999:164).Ödüllendirme ve cezalandırma bir arada düşünülebilir. Elinde ödüllendirme gücü bulunan yönetici başarılı olan çalışanlara ödül verebilir, bu bağlamda performansı yetersiz görülen çalışanlar ise ödülünden faydalanamaz. Ödüllendirme hem bir etkileme aracı hem de motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Bireyler ödül alabilmek için işlerini daha iyi şekilde yapmaya yönelirler. Burada önemli olan ödüllendirme sisteminin adil olarak işletilebilmesi ve çalışanların ne zaman ödül alabileceklerini bilmeleridir.

Bu ödüller, ücrette yapılacak bir iyileştirme, beklenen yükselme imkanının verilmesi, sorumluluk verme, iş olanaklarının iyileştirilmesi, başarı karşısında övgü yapma şeklinde sıralanabilir. Tüm bu ödüller birer güç kaynağıdır. Yönetici bu ödüllendirmeleri tesis etmek suretiyle etkileme gücünü elde etmiş olur (Koçel, 2007:434).

1.2.3. Korkutma gücü (Zorlayıcı güç)

Korkutma gücü aynı zamanda zorlayıcı özelliği nedeniyle zorlayıcı güç olarak da adlandırılabilir. Luthans' ın (1992) belirttiği gibi korkular ve korkutma üzerine oluşan bu güç bireyler açısından olumsuz anlamları açıklamaktadır. Korkutma veya zorlayıcı güç kullanımı cezalandırma ile karşı tarafı etkilemeyi amaçlamaktadır. Yapılması istenmeyen bir durum için kişilerin negatif yönde motive edilmesi bu güç ile sağlanabilir (Schermerhorn, 2002:339).Fiziki olarak güce maruz bırakmadan silah kullanmaya, işe son vermeden başka bir alt göreve düşürmeye, rütbe vb. kademelerin iptal edilmesi dahil bu güce örnek verilebilir (Koçel, 2007: 433).

1.2.4. Uzmanlık gücü

Sahip olunan bilgi birikim ve tecrübenin bir güç unsuru olarak kullanılması uzmanlık gücü olarak tanımlanabilir. Özellikle kurumdaki yönetici kadrosu diğer çalışanlara göre daha tecrübeli ve deneyimlidir. Sahip oldukları bu bilgi birikimi ve deneyimleri ile alt kademede çalışan kişilere karşı uzmanlık güçlerini kullanarak onları etkileme yoluna gidebilirler. Bu aynı zamanda çalışanlar açısından yöneticilerinin algılanması ile de ilgilidir. Koçel (2007: 434) belirttiği gibi bir yönetici çalışanları tarafından bilgili ve tecrübeli olarak görülüyorsa, bu yöneticinin o çalışanları etkilemesi daha kolay olacaktır.

1.2.5. Karizma Gücü

Karizmaya dayalı gücün kaynağının kişinin kendisi olduğu söylenebilir. Liderlik özelliği olarak da tanımlanan karizma Fransızca kökenli bir kelimedir. Kişiliği çevresinde büyük bir ilgi oluşturma, niteliği kolay açıklanamaz bir biçimde büyüleyicilik, etkileyicilik (TDK Sözlük) olarak tanımlanmaktadır. Çalışma ortamı içerisinde farklı bir enerjiye sahip olan kişiler dikkat yaratarak veya hayran bırakarak karşılarındakini etkileme özelliğine sahip olmaktadırlar. Öte yandan Koçel (2007:434) belirttiği gibi benzeşim gücü olarak da adlandırılan bu güç unsuru kişilerin hayran kaldıkları karizmatik bireylere benzeme eğiliminde olmaları ve bu benzeme eğilimleri ile karşı taraftan etkilenerak onların istedikleri yönde hareket etmelerini vurgulamaktadır.

1.3.Güçlendirme Kavramının Tanımı

Güçlendirme kavramı İngilizce “Empower” sözcüğünden gelmektedir. Türkçe karşılığı yetki vermek, yetkili kılmak veya yetkilendirmek şeklinde tanımlanabilir (Zargan.com). Kurumlarda çalışan kişilerin işlerini yapabilmeleri için belirli yetkiler ile donatılmaları gerekmektedir. Kurum içerisinde belirli bir düzenin oluşması ve yapılan işlerin doğru ve zamanında gerçekleşmesi için kurum içindeki yetkilendirme düzeninin kurulması oldukça önemlidir.

Özellikle günümüzdeki yoğun rekabet koşulları içerisinde ne istediğini bilen müşterilerin taleplerine cevap vermek ve bu yönde değerlendirilebilecek fırsatları kaçırmamak, çalışanların kendi inisiyatifini ile hareket edebilmesini mümkün kılan çalışma ortamı ve yönetim anlayışları ile sağlanması muhtemeldir (Özgen ve Türk, 1997; 76).Yukarıda değinildiği üzere çalışanlara yetkiler tanımak, onların işlerine bakış açıklarını ve iş yapış şekillerini olumlu olarak etkilemektedir. Bu sebeple personelin yetkilendirilmesi ile ilgili çalışmalar birer yönetsel karar alma yöntemi veya bir tür yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşte bu bağlamda güçlendirme kavramı, operasyonel faaliyetlerde canlanma ve etkili olma, kurum içi kalite uygulamaları, müşteri ilişkileri ve devamlı yenilik yapma, gelişme gibi konularda kurumsal bir başarı düzeyini yakalamak amacıyla planlı olarak atılan adımların ve büyük hedef ve planların tamamlayıcı bir parçası olarak düşünülebilir (Johnson ve Redmond, 1998:5). Personel güçlendirme, Koçel’ in (2005: 474) değindiği üzere işletme çıkarları ile işletmenin amaç ve değerlerine bağlı olarak işlerin yürütülmesi için, kurumdaki çalışanların motivasyonunu ve özgüvenini arttırmayı ve kendilerine sağlanan yetkiler ile görevlerini yerine getirmelerinin tesisi olarak tanımlanabilir.

Gandz, (1990:74) personel güçlendirmeyi yönetsel bir ayrıcalık unsuru olan karara bağlama ve onay verme yetkilerinin kurum çalışanlarına tahsis edilmesi olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanıma göre personel güçlendirme, kurumsal performansa yönelik girdilerin çalışanlarca bölüşülmesidir. Bowen ve Lawyer, (1992:31). Yönetsel açıdan personelin güçlendirilmesi, bireyin çalıştığı alan içerisinde bir üst birimden onay almaksızın kendisinin karar alarak görevini yürütebilme iradesine sahip olmasıdır (Luthans, 1995:36). Zira Vogt ve Murrel' in (1990:8) belirttiği gibi güçlendirme, kurum içerisinde gerek yardımlaşmayı, paylaşmayı, yetiştirmeyi, gerekse eğitmeyi ve takım çalışmasını destekleyerek çalışanların kendi kararlarını verebilme haklarının artırılması ve bu çerçevede çalışanların ihtiyaca göre eğitilmesi ve gelişiminin sağlanması sürecidir.

1.4.Güçlendirme Kavramının Tarihsel Süreci

Personel güçlendirme kavramının doğuşu 1980'li yıllara dayanır (Randolph,2000: 94). Diğer bir ifade ile kavramın günümüzdeki modern halini alış 1980 lerin sonuna denk gelmektedir (Wilkinson, 1998: 41). Kavram, Gürbüz vd, (2013: 791) aktardığı gibi insan ilişkilerini kuramsal olarak inceleyen araştırmacıların görüşleri üzerine kurgulanmıştır. Bu bağlamda personel güçlendirmenin kökenlerinin Taylor' un bilimsel yönetim çalışmaları ile başlayıp, Elton Mayo ve akabinde Maslow' un yönetim çalışmaları ile beşeri ilişkiler kuramına kadar uzandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Aşağıda değinileceği üzere güçlendirmenin kavramsallaşmasındaki davranışsal yaklaşımın gelişiminde geleneksel yöneticilerin konuyu değerlendirme yöntemleri katkı sağlamıştır. Buradaki amaç yönetim kademesinde gücü elinde bulunduran yöneticilerin davranışlarıdır. Ancak bilindiği üzere yönetici kademesindeki bireylerin konuya bakış açıları kadar yönetilenlerin de konuya bakışları ve algılamaları önem taşımaktadır. Hatta bireyler kimi zaman olan bir şeyi kendi süzgeçlerinden geçirirken farklı olarak da algılayabilirler. Bu durum ile ilgili olarak çalışanlar açısından konunun ele alınmasının önün açmış ve güçlendirmenin yine aşağıda detaylı bahsedileceği üzere bilişsel yönü inceleme konusu yapılmıştır. Böylelikle yöneticilerin davranışların çalışanlar yönünden nasıl algılandığı ile ilgilenilmiştir(Gümüşlüoğlu, Karakitapoğlu ve Aygün, 2010: 25).

Çalışan bireylerin yeterliliğe kavuşması ve sahip oldukları kabiliyetleri geliştirmeleri uzun ve zorlu olarak tanımlanabilecek bir süreci ifade etmektedir (Mitchell, 1997:39). Ancak 20 yy. ortalarından itibaren çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması ön plana çıkmış ve güdüleme ile ilgili kuram ve çalışmaların önü açılmıştır (Eren, 2001;27). Yüzyılın sonlarına doğru ise rekabet, kar ve hızlanma artık ön plana çıkmış, bu da kurumları daha verimli ve etkin şekilde kararlar almaya yönelik olarak yönetsel alanda yeni arayışlara itmiştir (Karakoç ve Bıyıklılar,2003;1). Burada en büyük etmen yukarıda izah edildiği gibi klasik yapıların çözüme kavuşturamadığı problemler karşısında çalışanlar tarafından getirilen fikir ve desteğin önemi ortaya çıktıkça çalışanların kararlar üzerinde söz söyleyebilmelerinin ve birlikte çalışarak çözüm üretmelerinin sağlanmasında gerekli çalışmaların yapılmasıdır.

Güçlendirme ile birlikte kurum içerisindeki karar süreçleri esnek ve hızlı bir hal alarak sadece tek bir elden veya üst yönetimden değil asıl işi yapan ve süreci yürüten çalışanlarca birlikte paylaşılacaktır (Akdemir, 1996:199). Çalışanların karar ve sorumluluk almaları, kendilerini denetlemeleri, güvenlerini arttırmaları, diğer bir ifade ile güç ve kontrol sahibi olmaları ve işi yapabilecek yeterliliğe kavuşmaları birbiri ile bağlantılı kavramlar olarak ele alınmaktadır (Vigil, 2005: 28-35 ; Aryee ve Chen, 2006:59). Daha basit bir ifade ile güçlendirme faaliyetleri bireylerin görevlerini kendi başlarına yapabilmelerini sağlamakta onları geliştirmektedir.

Neticede güçlendirmenin vurgulamış olduğu çalışan personelin yönetime katılımı veya yapmış olduğu iş ile ilgili olarak karar alma hakkına kavuşması özünde yönetsel gelişim anlamında kurumların stratejik hareket kabiliyeti kazanmaları, performansı ve yaratıcılığı artırma ile ilgili olarak iş zenginleştirme, toplam kalite yönetimi vb. çabalarının yanı sıra, tarihsel süreç içerisinde bireylerin çalışma ortamında daha özgürce hareket etmeleri yönündeki eğilimlerin varlığı, endüstriyel demokrasi gibi çalışma ortamında demokratik uygulamalar, insan kaynakları ile ilgili yaklaşımlarda yaşanan gelişmeler de dahil olmak üzere bu kavramın günümüzdeki halini almasına uygun ortamı hazırlamışlardır.

1.5.Güçlendirmenin Boyutları

Tetik (2015:2) çalışmasında derlediği gibi güçlendirme ile ilgili alan yazını incelendiğinde kavramın iki ana başlıkta ve boyutta incelendiği görülmektedir. Bu boyutlardan bir tanesi davranışsal ya da organizasyonel boyut olarak tanımlanırken, diğeri bilişsel ya da psikolojik, motivasyonel boyut şeklinde adlandırılmaktadır. Cunningham ve arkadaşları (1996), Field' in, Erstad' ın (1997) yılındaki çalışmaları, Appelbaum ve arkadaşlarının (1999) yılındaki çalışmaları ile Chang ve Liu' nun (2008), Bolat ve arkadaşlarının (2009), Ro ve Chen' in (2011) ve Tolay ve arkadaşlarının (2012) yılındaki çalışmalarında benzer bir ayrıma gidildiği görülmektedir.

1.5.1. Güçlendirmenin Davranışsal Yönü

Tetik' in (2005:409) çalışmasında aktardığı üzere güçlendirmenin davranışsal bakış açısı alan yazın incelendiğinde personelin gerekli şekilde güçlendirilmesinde üst kademe yönetimin konuya nasıl bakması gerektiği ve neler yapması gerektiğini incelemekte, bununla beraber güçlendirme unsurlarının önündeki engelleyici faktörlerin nasıl bertaraf edileceği üzerinde durmakta ve açıklamaya çalışmaktadır. Gerek Brymer' in (1991), Bowen ve Lawler' ın (1992), Hyman ve Baldry' nin (1996), Erstad' ın, Field' in ve Honold' un (1997) yılındaki çalışmaları, gerekse Hales ve Klidas' ın ve Moore ve arkadaşlarının (1998), Appelbaum ve arkadaşlarının (1999), Bolat ve arkadaşlarının 2009 yılındaki çalışmaları incelendiğinde davranışsal açıdan güçlendirmenin benzer şekilde ele alındığı görülmektedir.

Güçlendirme, gücün kazandırılmasıdır. Bu güç kazandırma üst yönetimden alt kademe çalışanlara doğrudur (Conger ve Kanungo, 1988:472). Geasleyvd (2005: 354) belirttiği gibi güçlendirme ile ilgili tanımların ortak noktası gücün, yetkinin dağıtılmasıdır. Gücün dağıtım yönü kurumdaki üst kademelerden alt kademelere doğrudur. Kurumdaki bireylerin gerek karar alma süreçlerine katılması gerek yetki gücü elde etmesi gerekse cesaret, bireysel yetenek ve özelliklerini geliştirerek, sahip oldukları deneyimleri kurumsal amaçların elde edilmesi için kullanılması sürecidir. Kurum çalışanları karar almada serbestleştikçe kurumsal kaynaklara ulaşmaları kolaylaşarak verimlilikleri ve etkinlikleri artacaktır (Cacioppe, 1998:3).

Dolayısıyla güçlendirme aslında yukarıda bahsi geçmiş olan güç kaynakları bağlamında çalışanların sahip oldukları gücü arttırmaya yönelik çalışmaları vurgulamaktadır. Sonuç olarak çalışanlara kararları için seçme hakkı verilmektedir. Buldukları mevkiinin güçlenmesi sağlanmaktadır. Kurumsal eğitim çalışmaları ile bireylerin eksik yönleri giderilerek uzmanlaşmaları sağlanmaktadır. Pek çok unsur ile donatılmış bu çalışanlar artık stratejik bilgileri ve eldeki kaynakları kullanarak faaliyetleri sürdürülebilir hale gelirler (Koçel, 2007:322). Bahsi geçen bu özellikler bağlamında güçlendirme Cogner ve Kanungo' nun (1988:473) vurguladığı gibi katılımcı yönetim düşüncesi ile birlikte ele alınmakta ve gerek yetki devri gerekse güç paylaşımı anlamlarını içinde barındırmakta ve üstlenmektedir.

1.5.2. Güçlendirmenin Bilişsel Yönü

Personel güçlendirmeyi bilişsel yönden veya psikolojik yönden inceleyen çalışmalar yazında mevcuttur. Güçlendirme kavramına psikolojik yönden yaklaşan bu araştırmacılar, çalışanların işlerine yönelik ve bu işlerindeki pozisyonlarına yönelik olarak sahip oldukları algıları ve buna bağlı olarak göstermiş oldukları davranışları incelemeye odaklanmışlardır (Tetik, 2005:409). Bu çalışmalara örnek olarak en bilinenlerinden Conger ve Kanungo' nun (1988) ve Thomas ve Velthouse' un (1990) yılındaki çalışmaları ile Brown ve arkadaşlarının (1993), Zimmerman'ın ve Spreitzer in (1995) yılındaki bireysel çalışmaları ile Spreitzer' in (1999) yılında arkadaşları ile gerçekleştirdiği çalışmaları, daha yakın tarihli çalışmalar açısından Menun' un (2001), Chang ve Liu' nun (2008) yılındaki çalışmaları sıralanabilir.

Örneğin Thomas ve Velthouse (1990) çalışmalarında güçlendirmenin özünde kişilerin algıladıkları durumların yattığını vurgulamışlar ve dolayısıyla mevcutta olan ile algılama arasındaki fark sebebiyle kişisel algıların da bu süreçte araştırılması gerektiğini savunmuşlardır. Bu bağlamda güçlendirmenin temel olarak kişilerin algılarına bağlı olduğunu ileri süren bilişsel alan araştırmacıları yönetsel süreçler ile ilgili yapılan güçlendirme çalışmalarının konuyu tanımlamak için yetersiz olduğu görüşünde birleşmişlerdir (Bolat, vd., 2009:309).

Bu konudaki bilinen araştırmacılarından birisi olan Spreitzer' in (1995:1443) vurguladığı gibi geçmiş dönemdeki güçlendirme araştırmaları daha çok alt düzey çalışanlara yönelikti ve onların yukarıda bahsedildiği gibi kaynaklara ve bilgiye erişimlerinin arttırılmasını ve st yönetimdeki yetkilerin aşağıdaki kademeler ile paylaşılmasını içermekteydi. Conger ve Kanungo' nun (1988) değindiği gibi sadece gücün paylaşımına odaklanan bu çalışmalar için inceleme alanı da g kavramı etrafında şekillenmekteydi ve bu bir eksiklik meydana getirmekteydi. Araştırmacılar bu çalışmaları ile güçlendirmenin yönetimsel boyutunun yanı sıra psikolojik boyutunu da ele alarak bu iki yaklaşımı bir arada ele almışlardır.

Conger ve Kanungo (1988:474) belirttiği gibi güçlendirme ile ilgili olarak yönetimsel çabalar ve güçlendirmenin gerçekleşmesine olanak sağlayacak olan bu yöndeki kurumsal iyileştirmeler bu konuda yapılması gereken faaliyetlerin sadece bir kısmını oluşturmaktadır.

Bunlar yönetimsel glendirmelerdir. Aslen bunun yanında güçlendirmenin tam olarak var olabilmesi için çalışanlar tarafından algılanan mevcut çalışma yapısının da etkisi oldukça fazladır. Bu bağlamda psikolojik güçlendirme olarak adlandırılan bu unsurun ayrı bir şekilde ele alınması gerektiği görüşü yazında kabul grmuştr. Diğer bir ifade ile yönetimsel açıdan güçlendirme ile ilgili faaliyetlerin yanı sıra çalışanların psikolojik olarak güçlendirme için hazır olmaları da bir o kadar önem taşımaktadır. Bu bakış açısı modern yönetim anlayışına geçişte insan unsurunun ön plana çıktığı dönemdeki benzer kaygıları haklı olarak taşır niteliktedir.

1.6. Personel Güçlendirme ile ilgili Unsurlar

Güçlendirmenin sağlanabilmesi sadece st yönetimce belirli kararların alınması veya kararlaştırılmasına bağlı değildir. Kurumdaki tüm kademe çalışanların güçlendirme konusunda istekli olmaları gerekmektedir. Bunu sağlamanın en iyi yolu yetki kazanımı ve güçlendirmenin gerek kurum için gerekse çalışanlar için hayati önem taşıdığının çalışanlara anlatılabilmesidir. Güçlendirme elle tutulabilir ölçülebilir düzeyde olmalı ve aynı zamanda kurumun sahip olduğu hedef ve stratejiler ile çalışanların kendilerine ait hedefleri ile uyumlu ve ilişkili olmalıdır. Bu şekilde sağlanan güçlendirmenin çalışanların istekli hareket etmesi ile katkısı artacaktır (Ettore, 1997:1).

Genel olarak, kurum yöneticileri, çalışan personel ve kurumun kendisi şeklinde (Koçel 2007:319) sıralanabilecek güçlendirme unsurları yazında farklı detaylarda tanımlanmaktadır. Örneğin Barutçugil' e (2004:399) göre bu unsurlar faaliyetlerin işbirliği içinde yapılması, süreçlerin ve kurumsal yapının gerekli şekilde değişime uğraması ile bunları uygulayıcı unsurlar olarak yönetici liderler ve çalışanlar olarak sıralamaktadır. Ettore (1997;3) ise güçlendirme unsurlarını güç ve yetkinin paylaşılması, işgücü devrinin azaltılması, yöneticilerin çalışanlara gerekli desteği vermesi, tüm kademe çalışanların yenilikçi düşünceye sahip olması olarak belirtmektedir.

Darling (1996: 23) ise bu unsurları şöyle sıralamaktadır:

- Yöneticiliğin yanı sıra liderlik özelliklerinin varlığı
- Kurum çalışanları arasındaki iletişimin iyi olması
- Faaliyetlerin, çalışan grupları tarafından gerçekleştirilmesi
- Çalışanların performanslarının doğru şekilde ölçülmesi ve buna bağlı ödül sisteminin varlığı
- Çalışanların tam desteğinin sağlanması
- Aynı şekilde çalışanlara özellikle yetki kullanımı ve önderlik ile ilgili desteğin verilmesi
- Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü ve desteği

Harley(1995: 5-12)personel güçlendirme ile ilgili olarak dikkat edilmesi gereken temel sekiz kritik kuralı belirlemiştir. Öncelikle kurum içerisinde gerçekleştirilen kaliteyi arttırıcı çalışmalarda yönetsel faktörler ile insan faktörlerini dengeleyerek işe başlamayı ve insan gücünün yaratıcı yanını ortaya çıkarmayı (Harley, 1995: 5)önermektedir. Bu unsurlar ise kısaca şöyle sıralanabilir:

- **Çalışan onurunun ve saygınlığının garanti edilmesi**, yöneticiler çalışanlarının onurunu ve saygınlığını korumalıdır. Öte yandan çalışanların kendine güven duymasını sağlamak ve onları cesaretlendirmek önemlidir. Bu yapılmadığında kişinin asıl potansiyel gücünün açığa çıkması engellenmiş olur.

- **Algılar da gerçekler kadar önemlidir ve yönetilmelidir**, bireyler gerçekleri algıları üzerinden yorumlarlar dolayısıyla gerçeklere saplanıp kalmak yerine aynı zamanda bireylerin neyi nasıl algıladıklarına da önem verilmesi önemlidir. Yöneticiler bu bağlamda çalışanların algılarını iyi gözlemlemeli ve gerekli yönlendirmeleri ve destekleri sağlarken bu algıları da göz önünde bulundurmalıdır.
- **Kişilerin potansiyelini ön plana çıkarma ve kurumsal otoriteyi azaltma**, yöneticiler ne kadar yetki gücüne az baş vururlarsa çalışanların yeniliğe olan katkısı ve faydalı işler yapabilme potansiyelleri o derece artacaktır. Ayrıca Damanpour' un (1991:558) vurguladığı gibi kurumlarda formalleşme ve merkezileşme arttığında yenilikçilik ile ilgili faaliyetler olumsuz etkilenmekte, kişiselleştirmeler arttığında ise olumlu yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla kurum yenilikçiliği ile güçlendirme faaliyetleri arasında belirli bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.
- **Kararlar alınırken fikir birliği sağlama**, kurumsal kararlar alınırken çalışanların fikirlerinin de alınarak çoğunluk kısmın fikir birliğine vardığı yönde hareket edilmelidir. Çalışanlar hali hazırda üretimi gerçekleştiren ve sonucunda mal veya hizmeti ortaya çıkaran birimler olarak kurumsal faaliyetlere en üst katılımı sağlamaktadırlar. Burada bahsedilen katılım ise kurumsal kararlara katılım ile ilgilidir. Güçlendirme ile çalışanların amaçları belirleme, sorun giderme, doğrudan kararlara müdahil olma, belirli danışma gruplarına dahil olma, kendilerini temsil edebilme şeklinde yönetim süreçlerine katılımları sağlanmaktadır (Rodrigues, 1994,30). Çalışanların kararlara katılımı kurumsal yapıyı değiştirerek esnekleştirecek ve daha verimli, daha yaratıcı ve daha özgür bir çalışma ortamı ortaya koyacaktır.
- **Kurumsal vizyon, misyon hedef ve görevler net bir şekilde ortaya konulmalıdır**, bu değerler bir şekilde ortaya konulmadığında beklenen takım çalışması ve performans oluşmayacak ve hedeflere ulaşılması zorlaşacaktır.
- **Çalışanlar açısından yaptıkları işin bir anlamı olmalıdır**, bu sağlanmadığı takdirde kişilerin beklendiği şekilde kendilerinden istenilen şeyleri yapmaları zorlaşır.

- **Kurumsal değerlerin ortaya konulması önemlidir**, çünkü gerek kurum düzeyinde gerekse birimler düzeyinde değerlerin oluşturulması iş yapış şekillerini ve sorun giderme yöntemlerini destekleyici nitelikte olacaktır.
- **Çalışanların talep ettiği geri bildirim sağlanması önemlidir**, çünkü bireyler sahip oldukları çalışma düzeyinin ve ilerlemenin farkında olarak hareket ettiklerinde daha iyiye ulaşmak için kendilerini geliştirebileceklerdir. Bu sebeple bireye kendisi ile ilgili geri bildirimlerin verilmesi, başarılı olduğunda ödüllendirmenin yapılması mevcut performans düzeyini sürdürmesi için katkı sağlayacaktır.

Bu kriterler bağlamında Akçakaya (2010: 256-258) Yüksel ve Erkutlu, (2003: 138-139) belirttiği gibi üst yönetiminin güçlendirme konusundaki desteği ile birlikte, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye; bilgi yönetim sistemine (Hamel), (1997:37) ve diğer kaynaklara zamanında erişebilmeleri, yetkili oldukları konular ile ilgili olarak sorumluluk da alabilmeleri, sahip oldukları yetkileri kullanmada yeterli beceriye sahip olmaları önemli unsurlardır.

Speitzer, güçlendirmenin tek yönde tanımlanamayacak bir yapı olduğu görüşünü savunan araştırmacılardan birisidir. 1995 yılındaki çalışmasında güçlendirmenin özgür seçim, yetkinlik, anlam ve etki olarak sıralanan dört önemli unsurdan meydana geldiğini belirtmişlerdir (Spreitzer, 1995, 1443-1444). Bu dört boyutlu yapı aslında Bolat (2003: 203) çalışmasında vurguladığı gibi güçlendirmenin psikolojik yönü ile ilgilidir ve Thomas ve Velthouse (1990) tarafından literatüre kazandırılarak benzer düşüncedeki araştırmacılar tarafından benimsenen bir yapı olarak ortaya çıkmıştır

Anlam, kişi açısından yapmış olduğu işin bir anlam ifade etmesini vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile yapılan işin özellikleri, gerekleri, hedef ve amaçları işi yapan kişinin değer ve inançları ile uyumlu olmalıdır. Bu konudaki uyum düzeyi ne kadar yüksek olursa çalışan kişi açısından yaptığı iş de gözüne o denli anlamlı gelecek ve kişinin etkinliği verimliliği vb. artacaktır.

Konusu tanımlanmış her bir iş için ihtiyaç duyulan bir takım özellikler ve yetenekler vardır. Yetkinlik dediğimiz kavram da bu bağlamda bireyin işi ile ilgili gerekli yeteneklere sahip olmasıdır. Diğer bir ifade ile sahip olduğu kişisel beceriler ile bu işin üstesinde gelebileceğine olan içsel inancını kapsamaktadır. Kişi bunu yaparken çalışma ortamını kendine göre dizayn edebilmeyi hem istemeli hem de bunu yapabilmelidir.

Özgür seçimler yapabilme gücü veya otonomi, kişinin kendi kararı ile harekete geçebilmesi ve bu eylemini sürdürebilmesini ifade etmektedir. Yukarıdaki yetkinliğe ek olarak işe uygun yeteneklere sahip olan bireyden aynı zamanda bu yeteneklerini kendi başına kullanabilmesi beklenmektedir. Ayrıca seçenekler arasından seçim yapabilme veya inisiyatif kullanma da ayrı bir yetkinlik olarak görülmekte ve bu diğer yetkinliklerin kullanımının önünü açmaktadır.

Son olarak etki, yapılan işin her noktasında bir müdahale gücünün sağlanmasıdır. Bu boyutun otonomide ayrılan yönü ise örgütsel düzeyde ele alınması ve direkt olarak işin sonuçları üzerindeki kontrol ile ilgili olmasıdır. Otonomi ise yapılan iş düzeyindeki özgür hareketi vurgulamakta ve iş ile ilgili konulara iştiraki gerektirmektedir. Etkinin ise örgüt düzeyinde bir katılım sağlanmasını zorunlu tuttuğu düşünülmektedir.

Bu dört unsurun bir araya gelmesi ile psikolojik güçlendirme açısından bir bütünlük meydana gelmekte ve güçlendirme kavramını genel olarak tamamlamaktadır. Hu ve Leung (2003:368) belirttiği gibi bu unsurların eksikliği güçlendirme algısını zayıflatacaktır. Öte yandan bu unsurların tümü ele alındığında güçlendirme algısı tam olarak anlaşılabilir hale gelecektir. Örgütsel davranış ile ilgili tüm diğer yeni kavramlarda olduğu gibi personel güçlendirme kavramı da insanı ön plana çıkarmakta olan yenilikçi bir yaklaşımın eseridir. Yukarıda bahsedildiği üzere hem yönetsel hem de psikolojik yönü bulunan güçlendirme kavramının algılanışı da Bolat' ın (2003:206) değindiği üzere kişiden kişiye farklılıklar gösterecektir. Burada kurumların güçlendirme ile ilgili faaliyetler gösterirken yönetsel süreçlerinin tamamlanmasına vurgu yapılırken aynı zamanda psikolojik yönün de ayrıca ele alınmasının önemi ve güçlendirmenin ancak bu iki yönünün de ele alınması ile gerçek anlamda ortaya konulabileceği vurgulanmaktadır.

1.7.Güçlendirilmiş Personelin Özellikleri

Koçel (2007: 319) güçlendirmenin mümkün olabilmesi için personele yönelik bir takım hususların göz önüne alınmasını belirtmektedir. Buradan yola çıkarak güçlendirilmiş bir personelin özelliklerini sıralamak mümkün olabilir.

Bu bağlamda güçlendirilmiş personelin şu özelliklere belirli oranlarda sahip olması beklenmektedir:

- Kişi kendisini iyi tanımalı, zayıf olduğu alanları en az güçlü olduğu alanları bildiği kadar iyi bilmelidir,
- Kişinin kariyer hedefleri ve istekleri olmalıdır,
- Kendini geliştirmeye istekli olmalıdır,
- Değişim konusunda muhafazakar olmayan ve çalışma ortamında yeniliklere açık olmalıdır,
- Kişi alacağı kararlar ile ilgili olarak kendisine güvenmelidir,
- Güçlendirilecek personel iletişim özellikleri kuvvetli olmalı gerektiğinde dinlemeli ve hataları konusunda geribildirimleri kabul edebilmelidir,
- Güçlendirilecek personel atık olmalı konuya atılma konusunda istekli olmalıdır,

1.8.Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirmenin faydalı yanları hem kurumsal hem de bireysel yönlerden oldukça önemlidir. Baltaş, (2001:145) çalışmasında personel güçlendirmenin örgütler açısından faydalarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Genel olarak kurum dahilindeki iş verimliliğindeki artış,
- Bireylerin kendi sorumluluklarında bulunan işleri daha makul süreler içerisinde ve daha iyi şekilde yapmaları,
- Çalışanlara doğru daha fazla yetkinin ve sorumluluğun aktarılması ile yönetim yükünün kurum içerisinde paylaşılması,
- Güçlendirme faaliyetleri ile kurum içerisindeki takım çalışmalarının ve personel arasındaki işbirliğinin desteklenmesi,
- Çalışanların iş tatmin düzeylerinde belirgin artışın sağlanması,

- Üst yönetimin özellikle operasyonel ve günlük konular ile ilgili yetkileri devretmesi ile kurumsal stratejilere yönelik çalışmalara daha fazla odaklanma fırsatı bulmaları,
- İşlerin daha etkin bir şekilde yapılması sonucunda genel anlamda maliyetlerde yaşanacak düşüş,
- Kurumsal açıdan elde edilecek rekabet avantajı,

Güçlendirme faaliyetlerinin başarılı olmasında yöneticilerin sağlamış olduğu etkiler ve katkılar (Honold, 1997:204) belirttiği gibi şöyle sıralanabilir. Öncelikle yöneticiler kurumsal vizyonu ortaya koyarlar. Bu yaratılan vizyon aynı zamanda çalışanlar düzeyinde paylaşılabılır ve içselleştirilebilir bir vizyondur. Öte yandan yöneticiler kurum çalışanları ile üst yönetim arasında bir köprü görevi oluşturarak ihtiyaç duyulan alanlarda ve süreçlerde üst yönetim desteğinin sağlanmasına ön ayak olurlar. Yönetici, beraber çalıştığı kişileri bir takım gibi görür ve onları bu takım duygusu çerçevesinde bir arada tutar. Çevresel durumların stratejik bir gözle sürekli incelemesini yapar. Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması bağlamında iş tasarımı ve işlerin zenginleştirilmesi ile ilgilenir. Yönetici güçlendirilmiş çalışma ortamı içinde daha çok koçluk ve danışmanlık görevini üstlenerek işlerin gerektiği gibi yürütüldüğünü gözlemler. Yöneticiler aynı zamanda güçlendirilmiş personelin başarısının ödüllendirilmesi konuları ile ilgilenirler. Son olarak söylenebilecek şey yöneticiler kurumsal amaçların ortaya konulmasını ve bu amaçların çalışanların arasında benimsenmesini sağlarlar.

1.9.Güçlendirme İçin İhtiyaç Duyulan Gereklilikler

Güçlendirmenin sağlanabilmesi için bir takım şartların oluşması gerekmektedir. Güçlendirmenin operasyonel unsurlarının bu anlayışı benimseyecek şekilde yeniden yapılandırılması kurumun güçlendirmeye olumlu bir bakış açısını etmesi ve sonucunda güçlendirme faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesinin önünü de açacaktır. Bahsi geçen bu gereklilikleri öncelikle kurumsal ve yönetsel şartlar ve çalışan personel için var olması gereken şartlar şeklinde ele almak mümkündür. Bu gerekliliklere şu şekildedir:

- **Kurumsal ve yönetimsel gereklilikler:** Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için kurum içerisinde etkin bir bilgi paylaşımının olması gerekmektedir. Bu düzeyde bir bilgi paylaşımı için kurum içerisinde bilgi yönetim sistemi tesis edilmiş olmalıdır. Bilgi paylaşımının öneminin altında yatan neden aslen kurum içerisindeki iletişimin eksiksiz olmasının gerekliliğidir. Koçel (2007: 322) sıraladığı üzere öncelikle güçlendirme için bilginin paylaşılması, buna yönelik bir bilgi sisteminin varlığı (Caudron, 1995:29) ile iyi bir iletişim ortamının olması önemlidir (Hamel, 1997:37). Ayrıca çalışanlara kendilerini geliştirebilmeleri için uygun ortam ve eğitim olanakları sağlanmalı, onlara ihtiyaç duyacakları imkanlar ve kaynaklar verilmeli, personelin performansı değerlendirilmeli, sağlamış olduğu katkılar ile kurumsal vizyon ve misyona yapmış olduğu katkılar kendisine bildirilmeli ve bu davranışı üzerinde pekiştirme sağlanmalıdır.
- **Çalışan Personel İle İlgili Gereklilikler:** Forrester (2000:77) çalışmasında belirttiği gibi personelin gücünü etkileyen bir takım gereklilikler ve faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında yönetim ile ilgili unsurlar ve sahip olunan inanç ve değerler gelmektedir. Kurumsal kaynakların doğru dağıtılması, işe alınacak personelin belirli kurallara göre seçilmesi, yetki devri süreci, eğitim uygulamaları, bilgi yönetimi, teknoloji ve iletişim ile ilgili uygulamalar, ödüller, kurumsal şema ve işlerin dizaynı, ofis veya üretim alanının fiziki şartları uygun şekilde sağlandığında çalışan güçlendirilmesinde olanak sağlanacaktır.

1.10. Güçlendirme ile ilgili Karşılaşılan Problemler

Yönetimsel uygulamalarda başarının bir diğer sırrı da mevcut yöntemlerin dışına çıkmak ve daha iyiyi aramak yönünde ilerlemektir. Dolayısıyla personel güçlendirme faaliyetlerine geçilen bir kurumda uygulamanın oturabilmesi açısından belli başlı sorunların oluşması doğal karşılanmalıdır. En iyi yönetim tarzı bulunmaya çalışılırken kurum içerisinde çok fazla deneme yanılmaların yapılması özellikle yüksek maliyetler ile çalışan kurumlarda sorunlara neden olacaktır.

Ayrıca çalışanların da bu gibi yapısal değişimlere karşı istekli olmaları veya onların da merakını uyandıracak uygulamaların var olması önemlidir. Diğer açıdan yönetsel bir reform olarak düşünülecek güçlendirme uygulamalarının sorunsuz olabilmesi için kurum kültürünün de bu değişimlere uygun esneklikte olması veya bu düzeye getirilmesi gerekmektedir.

Güçlendirme ile ilgili karşılaşılan sorunlardan bir tanesi yöneticiler ile ilgili olanlardır. Gerçekleştirilen bu yapısal değişim ile ilgili olarak yöneticilerin de kendilerini duruma yönelik olarak değiştirmeleri ve kendilerini güçlendirme ile ilgili konularda eğitmeleri gerekecektir (Vogt ve Murrel, 1990: 145); Koçel, (2007: 323). Klasik yapıya yakın bir kurum işleyişi içerisindeki bir yöneticinin elinde bulundurduğu yetkiler oldukça cezbedici ve kişisel güç açısından oldukça tatmin edici olabilmektedir. Böyle bir ortam içerisindeki bir yöneticiden komuta ve kontrol etme güçlerini kullanmamasını istemek veya bunu bir yönetici olarak kabullenmek kolay bir süreç olmayacaktır. Bu yeni yönetim düzeni içerisinde yöneticilere yüklenen görevlerin boyutları farklılaşmakta, yöneticiler artık katı bir şekilde emir veren, kontrolü sağlayan olma pozisyonundan destek veren, yol gösteren, koçluk eden, bir araya getiren gibi özellikler ile anılır hale gelecektir.

Güçlendirme ile ilgili olarak bir farklı tartışma ise güçlendirmenin her kurumsal yapı için uygun olup olmadığı ile ilgilidir. Yönetim ile ilgili her bir araç veya hareket şekil veya metodunun her kurum için uygun olmayacağı düşüncesi aslen durumsallık yaklaşımının kökenlerine kadar dayanmaktadır.

Dolayısıyla farklı kurumsal yapı ve kurum içi dinamiklere göre farklı tipte yönetim şekillerinin oluşması muhtemeldir. Bu bağlamda kurumlar en iyi yönetim tarzına yakın bir uygulamayı benimsemeli ve kendilerine göre adapte etmeleri gerekmektedir. Ford ve Fottler (1995) çalışmalarında güçlendirme uygulamalarının kullanılmasının uygun olmayacağı kurumsal yapıların özelliklerini belirtmişlerdir. Buna göre:

- Sürümden kazanmayı amaçlayan üretim yapısı ve stratejisi izleyen kurumlar. Diğer bir ifade ile çok fazla üretim yaparken en az maliyeti hedefleyen yapılar.

- Ürünlerin ve hizmetlerin sağlandığı kişiler (müşteriler) ile gerçekleştirilen iletişim ve etkileşimin kısa süreli olarak ortaya çıktığı uygulamalar.
- Üretimde kullanılan teknolojilerin mekanik ve basit nitelikte olduğu ve ilgili süreçlerin sürekli kendini tekrarlayan bir rutine sahip kurumlar.
- Kurumsal yapının faaliyet gösterdiği çevresel odakların örneğin ekonomik göstergelerin, tüketici davranışlarının belirli düzeylerde olması, önceden öngörülebilmesi veya kaos veya krizlerden uzak olması.
- Gerek yapılan işin mahiyeti gerekse çalışanların ihtiyaç duyma düzeyleri açısından personelin eğitilmesine yönelik imkanların varlığının gerekli olmadığı kurumsal yapılar.
- Kurumsal yapı içerisindeki çalışan personelin gerek kendi arasında gerekse dış çevresel ortam ile arasında birebir ilişki kurma zorunluluğunun olmadığı, ilişki düzeylerinin zayıf olduğu yapılar (Koçel, 2007: 323).

Yukarıda özellikleri verilen bu gibi kurumlarda güçlendirme faaliyetlerini gerçekleştirmek daha zor olacaktır. Sıralanan özellikler değerlendirildiğinde genel anlamda işlerin rutin olarak ilerlediği ve konunun özünde klasik yönetim yapısına uygun işleyişin hakim olduğu durumlarda güçlendirme faaliyetlerine gerek olmayabileceği, uygulansa dahi istenilen düzeyde fayda getirmeyeceği, üretimi artırmayacağı veya sorunları çözmeyeceği şeklinde yorumlamak mümkün olacaktır. Benzer yapıdaki bir kurumda güçlendirme faaliyetlerine yine de geçilmek isteniyorsa, kurumsal yapı içerisindeki alt birimlerin iyi değerlendirilmesi ve bu birimler içerisinde güçlendirme faaliyetlerinin yarar sağlaması en muhtemel olanının veya olanlarının seçilerek bu birimlerde ilgili uygulamaların başlatılması yerinde olacaktır.

Güçlendirme ile ilgili olarak karşılaşılabilecek diğer sorunları Koçel, 2007: 324 şöyle sıralamaktadır:

- Müşterilere yönelik sunulan hizmetlerde belirli bir düzeyde sabit tutulamaması,
- Personelin ihtiyaç duyacağı eğitim ve diğer hizmetlerin maliyetleri arttırıcı özelliği,
- Güçlendirilecek personele gerek duyacağı bilgi ve kaynakların sağlanamaması,

- Personel ödüllendirmesine yönelik araçların güçlendirme faaliyetleri ile ilişkisinin sağlanamaması,

1.11. Güçlendirme ile İlgili Kavramlar ve Aralarındaki İlişkiler

1.11.1. Yetki Devri ve Güçlendirme

Güçlendirme kavramı genel olarak yetki devri ile bir görülmekte veya yetki devrinin bir devamı şeklinde düşünülmektedir. Ancak güçlendirme kavramı yetki devrine göre daha geniş bir anlayışı ifade etmektedir. Güçlendirmede öncelik personelin yeteneklerini kullanarak karar alabilmesini mümkün kılmak ve bu bağlamda yaptığı işe olan bakış açısını olumlu yönde değiştirerek işi sahiplenmesine olanak sağlamaktır (Aytemiz Seymen, 2000:74).

Çetin ve Günay' ın (2001:759) vurguladığı gibi yetki devrinde sorumluluk devredilmemekte sadece yetki devredilmektedir. Güçlendirmede ise hem yetki hem de sorumluluk aynı kişide bulunur ve o kişi bu yetki ve sorumluluklar ile donatılarak güçlendirilmiş olur. Ayrıca yetki devrinde gerçekleşen durum geçicidir ve işin tamamlanmasına odaklı olup herhangi bir anlamda personelin geliştirilmesini veya uzmanlaşmasını vb. anlamları içermemektedir. İş yapma yükümlü çalışan bu hakkı sahip olduğu uzmanlık bilgisi ve diğer özellikleri ile sağlamaktadır. (Koçel, 2007:416). Sonuç olarak yetkilendirme ve karar alma gücünün merkezden dışa doğru dağıtılması işletmeler açısından önemli bir gelişmedir. Ancak yetki devrini tamamıyla güçlendirme ile bir tutmak doğru olmayacaktır. Dolayısıyla yetki devri personel güçlendirme için gerekli faaliyet unsurlarından sadece birisidir (Conger ve Kanungo, 1988: 473-474; Neher ve Natale, 1997: 28; Akt. Bolat, 2003: 208).

1.11.2. Yönetime Katılma ve Güçlendirme

Genel olarak bakıldığında gerek yetki devri gerekse yönetime katılım kavramlarının güçlendirme ile olan benzerlikleri sebebiyle birbirinden ayırt edilmeleri zorlaşmaktadır. Ancak bu kavramın da tıpkı yetki devrinde olduğu gibi bir takım farklılıkları bulunmaktadır. Günümüzde insanlar özellikle kültür, bilgi ve eğitim düzeyleri arttıkça çalıştıkları kurumlarda daha aktif olmak, kendilerini gösterebilmek ve mümkün olduğu ölçüde yönetime katılmak ve söz söyleyebilmek istemektedirler (Gümüş, 2001: 381).

Koçel' in (2007:414) vurguladığı gibi yönetime katılım ile ilgili girişimler çalışanların daha demokratik bir çalışma ortamı içerisinde yer almasına yönelik olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca yönetime katılım ile ilgili olarak bir zorunluluk ölçütü yoktur. Çalışanlar istekli olan üst yönetim tarafından imkanların el verdiği ölçüde yönetime katılım sağlamaktadırlar. Yönetime katılım, kurum çalışanlarının belirlemiş olduğu temsilcileri vasıtasıyla kurum içerisinde alınmakta olan ve kendilerini ilgilendiren tüm kararlara sözlü olarak veya oy kullanarak katılımlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 295-298).

Eren' in (2001:438) tanımı ile yönetime katılım, gerek karar almayı gerekse bu kararların uygulanmasındaki yetkiyi belli ölçütler çerçevesinde uygulayan bireyleri de dahil ederek alınan kararların daha geniş bir kitle tarafından alınmasını sağlayarak anonim hale getirilmesidir. Yönetime katılımın sağlanması personelin verimliliğini ve etkinliğini arttıracaktır. Güçlendirilmiş bir kurumdaki personel kendi görev tanımlarını oluştururlar ve bu görevlerini nasıl uygulayacaklarını kendileri belirlerler (Doğan, 2003:23).

Dolayısıyla yönetime katılma ve güçlendirme farklı kavramlardır ancak her iki kavram da birbirleri için önemlidir (Collins, 1995:29). Wyer ve Mason, (1999: 180) belirttiği gibi yönetime katılım belli bir düzeyle silsilesi şeklinde ilerleyen bir süreçtir. Son aşamasına ulaşmasında güçlendirme faaliyetlerine kaçınılmaz şekilde ihtiyaç duyacaktır. Cunningham ve Hyman (1996:14) yönetime katılımın en uç noktası güçlendirilmiş personeldir. Lashley ve McGoldrick (1994:26) güçlendirme de benzer şekilde yönetime katılım süreçlerine bağlıdır ve ayrılmaz bir parça gibi birbirlerine ihtiyaç duyarlar.

1.11.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon kavramı da güçlendirme uygulamaları ile yakından ilişkili bir kavram olarak görülmektedir. Luthans' ın (1995:147) tanımı ile motivasyon, gerek fiziksel gerekse psikolojik açıdan bir ihtiyacı veya eksikliği karşılamaya yönelik olarak harekete geçme sürecini başlatan yine süreklilik arz eden bir durumdur. Eren (2001:492) ise motivasyonu, insanları belirli bir amaca ulaşmak için harekete geçiren ve süreklilik arz eden çabaların bütünü şeklinde tanımlamaktadır.

Bu bağlamda motivasyon özünde çalışan bireylerin etkinliğinin artırılmasını içermekte ve buna yönelik uygun ortam ve şartların tesis edilmesini vurgulamaktadır. Güçlendirme açısından bakıldığında bu güdülemenin kontrol noktası çalışanın kendisidir ve kurumun buradaki amacı bireyin kendisini geliştirmesi, uzmanlaşması ve neticesinde yaptığı işi daha iyi yapar hale gelmesi için gerekli kararları almakla ilgilidir (Çuhadar, 2005:4). Çalışanların motive edilmesi, onların özendirilmesi çeşitli araçlar ile sağlanabilmektedir. Bunlara örnek olarak gelir, iş güvenliği, kademe yükselme, daha iyi bir pozisyon, statü elde etme, güç ve otorite elde etme, kararlara katılım, adalet, disiplin vb. sayılabilir (Eren, 2001:507).

Güçlendirme bu bağlamda ele alındığında motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple motivasyon kavramından farklıdır. Ayrıca güçlendirme faaliyetleri tüm kurumu ele alan bir süreç olduğundan bunun tesis edilmesi belli bir zamana, alışmaya, uzmanlaşmaya ve deneyime bağlı olmaktadır. Motivasyonda amaç davranışa belli bir amaca yönelik olarak yön vermektir. Güçlendirme ise personelin kendisini geliştirmesi ve yetiştirmesi için kurumsal olarak neler yapılması gerektiği konusu ile ilgilidir (Dalay vd., 2002:220). Buna bağlı olarak motivasyon ile ilgili geliştirilen teorilere bakıldığında yine bireylerin davranışlarının kontrol edilmesi ile ilgilendikleri görülmektedir. Güçlendirme ile ilgili yaklaşımlar kurumun güçlendirme faaliyetinin gerçekleşmesindeki rolü üzerinde durmaktadırlar (Koçel, 2007: 406).

1.11.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

Newstrom ve Davis' in (1993: 348) iş zenginleştirme kavramını literatüre kazandıran Herzberg' dir. İş zenginleştirme, kurumdaki çalışanlara işleri konusunda daha fazla kontrol şansı vererek onlara sorumluluk ve karar yetkisi paylaşmayı vurgulamakta ve bu bağlamda yapmış oldukları işe bir anlamda derinlik kazandırmaktadır. Herzberg, motivasyon-hijyen teorisinde yapılacak işler, çalışanları motive edecek şekilde dizayn edilmelidir (Lutbans, 1995: 176). Çift faktör teorisi olarak da bilinen bu yaklaşımda iş zenginleştirme yapılan işin çalışanlar açısından daha cazip ve anlam ifade eder bir hale getirilmesi için gerçekleştirilen kurumsal çaba ve girişimlerdir.

İş zenginleştirmede yapılan işin niteliği değişmemektedir. Mevcut iş ile ilgili olarak üst yönetim tarafından gerçekleştirilen bir takım görevlerin planlanması ve gerekli kararların alınması süreçlerinin işi yapan alt kademe çalışanlar ile paylaşılması ile iş zenginleştirme sağlanmaktadır (Eren, 2010:390).

Bolat (2003:209-210) çalışmasında iş zenginleştirme ile güçlendirme kavramlarını karşılaştırmış ve bu kavramlardan güçlendirmenin bazı yönler açısından zenginleştirme kavramını da içersede, bu kavramdan çok daha ileride bir yaklaşıma sahip olduğunu vurgulamış ve aşağıda yer aldığı şekilde aralarındaki farkları belirtmiştir:

- Güçlendirme kavramının bilişsel yönü çalışanları birey olarak ele alarak onların algıları ile ilgilenirken, iş zenginleştirme, kişilerden daha çok işin kendisi ve özellikleri ile ilgilidir (Spreitzer, 1996:484).
- İş zenginleştirme sadece ilgili iş ile ilgilenmekte olduğundan genel kurumsal stratejiler veya yönetsel süreçlere etki eden bir uygulama değildir Oysa güçlendirme uygulamaları çalışanlar aracılığı ile tüm kurumsal değerler üzerinde etkili olabilmektedir.
- Bireysel yetenekler ve bunları kullanabilme ile işin gerekleri için kendini geliştirme konusu güçlendirmenin temellerindedir. Ancak iş zenginleştirme uygulamalarında bunun bir temeli bulunmamaktadır.
- Çalışanlar güçlendirme uygulamaları ile kendi işleri üzerinde kontrol sahibi olurlar ve dolayısıyla kurumsal faaliyetlere etki edebilirler. İş zenginleştirme açısından bakıldığında çalışanlar her ne kadar belirli yetkilere sahip hale getiriliyor olsalar da yine de kendi işlerini planlayabilecekleri veya çalışma koşullarına müdahale edebilecekleri düzeyde meydana gelmemektedir.
- Çalışanların güçlendirilmeleri için işlerinin de aynı zamanda zenginleştirilmesi gerekmemektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların iş zenginleştirme uygulamaları olmadan da farklı yöntemler ile kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmeleri (Spreitzer, 1996:484-485).

- Zenginleştirme uygulamalarında çalışanlar arasındaki kademe farkı veya ast-üst ilişkileri konunun dışında tutulmaktadır. Güçlendirme açısından bakıldığında ise bu durum biraz daha farklıdır. Güçlendirmede üst kademedeki yöneticilerin konuya bakış açısı ve yetkilerini devretmeleri konusundaki istekleri ve yetkilerini devrettikleri kişilere yardımcı olmaları ve onlara koçluk etmeleri oldukça önemlidir. Dolayısıyla yöneticinin sahip olduğu lider özellikleri güçlendirme faaliyetlerini etkilemektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Bağlılık kavramı genel olarak geçmiş anları da dikkate alındığında sadakati ve sadık kalma kavramlarını içerisinde barındırmaktadır. Toplumsal değerler ve yaklaşımlar açısından bakıldığında bağlılığın bu değerlerin duygusal bir dışa vurumu olduğunu da söylemek mümkün olacaktır. Dolayısıyla bağlılık toplumun ve toplumsal duygunun süregeldiği yerlerde ortaya çıkacak bir durumdur (Balay:2000: 14).

Doğan ve Kılıç (2007:37) çalışmalarında örgütsel bağlılığı genel olarak çalışanların kurum içerişimde bulunma, çalışmaya devam etme yönündeki isteği, kurumun sahip olduğu amaçlara ve değerlere bağlanma olarak tanımlamışlardır. Ayrıca bu bağlanma değerlere ve amaçlara bağlanma ile birlikte kurumsal emir ve beklentilere içsel bir şekilde inanmayı kapsamaktadır (Balay, 2000:3) ve Morrow' un (1983:491) belirttiği gibi çalışanın kurumda kalma isteği ve bunun için bir çaba içinde olmasıdır.

Eisenberg vd. (1983:181) belirttiği gibi örgütsel bağlılık, kişinin kurum ile özdeşleşmesi ve ona katılımının göreceli gücünü ifade etmekte olup bunu kategorize eden üç faktör bulunmaktadır. Bunlar kurumsal amaçlara ve değerlere tam bir inanış ve kabul, kurum için özveride bulunma ve çabalama ve kurumun bir üyesi olarak devam etme hususunda güçlü bir istek şeklindedir..

Örgütsel bağlılık ile ilgili alanda yapılan oldukça fazla sayıda çalışma olduğu ilk bakışta göze çarpan bir unsurdur. Bunun nedeni bağlılık kavramının pek çok konu ile olan ilişkisidir (Demir ve Öztürk, 2011:23) Örgütsel bağlılık kavramının oluşmasında ele alınan bu unsurlar farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile tanımlanmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık konusu gerek çalışanlar açısından gerekse kurumlar açısından önem arz eden bir konumda da yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlerde örgütsel bağlılık oldukça ön planda yer alan bir kavramdır. Gerek insan kaynakları politikalarının tesis edilmesinde gerekse verimliliğine yönelik çalışmalarda çalışanların bağlılık düzeylerinin arttırılması öncelikli amaç olarak ele alınmaktadır. Burada üzerinde durmak istediğimiz konu örgütsel bağlılık kavramının çalışanların özü ile ilgili olmasına karşın örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için de göz önünde tutmaları gereken bir unsur olduğunu belirtmek yönündedir.

Örgütsel alan ile ilgili ele alınacak benzer konular ile bağlılığın ilişkisi ölçen araştırmalar ve bu konuda günümüzde bağlılığa olan ilginin artması kavramın belirgin bir tanımının ortaya konulmasını İnce ve Gül (2005:37) belirttiği gibi zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla geçmiş çalışmalar ile ilgili genel bir tarama yapıldığında örgütsel bağlılığın tanımlarını kısaca sıralamak yerinde olacaktır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel çıkarlar doğrultusunda ilerlemek için normlar çerçevesinde duyulan içselleştirilmiş baskılar bütünüdür. Örgütsel kimlik ve buna bağlı göreve ve sadakata ilişkin değer yargıları bağlılığın belirleyicileridir (Wiener, 1982:418). Wiener bu tanımlamada örgütsel bağlılığın hem içsel hem de dışsal unsurlar ile oluştuğunu vurgulamaktadır.

Kiessler ise bağlılığın, kişinin içsel bir unsuru olarak çevresindeki belirli kişilere veya gözlemlemiş olduğu davranışlara karşılık olarak bir yakınlık duyması ve bu unsurlar doğrultusunda hareket etme doğrultusunda kendisini yönlendirmesi ve zorunlu hissetmesi şeklinde tanımlamaktadır (Kiesler 1971: 26). Buradan hareketle örgütsel bağlılık kavramını, kişinin kurumuna karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme düzeyi şeklinde tanımlayabilmekteyiz (Sağlam, 2003;22).

Awamleh' in örgütsel bağlılık tanımı ise bu bağlılık tanımı çerçevesinde çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri bağlanma ve kendilerini bu kuruma adama düzeyi şeklindedir (Awamleh, 1996: 66).Awamaleh' in tanımında değindiği üzere örgütsel bağlılık bir yönü ile adanmışlığı da içermektedir. Ancak farklı bağlılık tanımları göz önüne alındığında her örgütsel bağlılık düzeyi adanmışlık ile sonuçlanmamaktadır. Bu konuya aşağıda detaylı olarak değinilmiştir.

Reichers, örgütsel bağlılığı örgütsel hedefler doğrultusunda bir özdeşleşme olarak tanımlamaktadır. Bu örgütsel hedefler ise çok yönlüdür ve gerek müşterilere, gerek çalışanlara, gerekse topluma yönelik olabilmektedir (Reichers, 1985:465). Dolayısıyla örgütsel bağlılık sadece işverene doğru hissedilen bir sadakat duygusu değildir. Kurumun geleceği, devamlılığı ve başarısı amacıyla için kuruma dahil olan unsurların düşüncelerini beyan etmeleri ve çaba göstermeleridir (Yüksel,2000: 176). Burada beklentinin yönü değişebilmekle birlikte Celep' in (2000:15) belirttiği gibi kurumun bireyden beklediği yasal ve zorunlu katkıların ilerisinde kişinin kurumun mevcut değerlerine olan ilgili ve alakası aslında örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır.

Schavenk ise bağlılık ile ilgili tanımlamasında tamamen içsel isteği ön plana çıkarmakta, zorunluğu ve ödülü dışarıda tutmaktadır. Buna göre bağlılık bireyin belli bir hareket şekline olan bağlılığıdır ve herhangi bir ödül veya ceza olmaksızın yine de bir istek ve sevgi duyma ve yapılan şeye devam etme durumudur (Schwenk 1986, 299).

Ayrıca örgütsel bağlılık kurumu güçlü kılar ve devamlılığını sağlar. Ölçüm ve Çetin' in (2004) vurguladığı gibi kurumun yaşamını sürdürmesi çalışanların kuruma devam etmelerine bağlı olan bir durumdur. Dolayısıyla çalışmalar kurumlarına bağlı oldukları sürece kurum da o denli güçlü olacak ve çalışmaya devam edecektir. Bir anlamda örgütler de bu sebeple bağlılığı sağlamak için uğraşırlar (Ölçüm, 2004:90).

Diğer bir tanımlama ile örgütsel bağlılık, çalışan bireyin iş yeri ile kendisini tek parça olarak hissetmesi böylelikle kurumsal amaç, hedef ve kuralları benimseyerek değer yaratmak için çabalaması ve bu işyerinde çalışmak için duyduğu istek olarak tanımlanabilir (Çöl, 2004:5).

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın duygusal yönünü vurgulayarak yaptıkları tanımlarında bireyin kuruma karşı bir tür duygusal yakınlık içerisine girerek kendisini kurumu ile özdeşleştirdiğini belirtmişlerdir.

Mowday, Steers ve Porter' ın (1979) örgütsel bağlılık ile ilgili tanımları literatürde oldukça kabul görmektedir. Bireyin kimliğine yönelik örgütsel bağlılığı açıklayan üç özelliği tanımlamışlardır. Bunlar, kurumsal hedef ve değerlere yönelik kuvvetli bir inanç, kurum için olabildiğince çaba sarf etme ve kurum ile olan bağı sürdürmeye yönelik duyulan büyük bir istek olarak sıralanmaktadır.

2.2.Örgütsel Bağlığın Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılık kavramsal olarak 1970' lı yıllarda ön plana çıktığından bu yana araştırmacılar tarafından oldukça sık kullanılan bir argüman olduğunu söylemek mümkündür. Aslen örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların başlangıcı ise 1950' li yıllara kadar uzanmaktadır. Saunders (1956), Becker (1960), Etzioni (1961) ve Kanter' in (1968) çalışmaları bu kavramı şimdiki konumuna taşıyan öncü çalışmalardır. Ancak, yukarıda bahsedildiği gibi kavramın literatüre tam olarak girişi 1970' leri bulmaktadır (Gardner, 1992; Zangaro, 2001: 14).

Blau ve Boal' ın (1987) belirttiği gibi 1970' lere kadar örgütsel bağlılık ile ilgili iki yaklaşım yer almaktaydı. Bunlardan birincisi örgütsel bağlılığı bir adanmışlık davranışı olarak ele almakta ve kişinin kurumuna olan bu bağlılığını gerek aldığı maaş gerekse emeklilik hakkının kaybolmaması için çalışmaya devam etme ve kendini buna adanması durumu şeklinde tanımlamaktadır. Diğer yaklaşıma göre ise örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alınmakta, kişinin sahip olduğu hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için bir kurum yapısı ona bağlı amaçlar ile kendisini özdeşleştirme, kurum ile olan ilişkisini sürdürme yönündeki isteği olarak tanımlanmaktadır. Birinci yaklaşıma Becker (1960) ve Salancik (1977)çalışmaları örnek verilebilirken, ikinci grup çalışmalara ise Etzioni (1961) ve Kanter' in (1968) çalışmaları örnek olacak niteliktedir Zangaro (2001: 25).

Etzioni (1961) de benzer bir sınıflandırma yaparak örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyutu tanımlamıştır. Ahlaki katılım, yoğun bir bağlılıktır, kişi kurumsal hedefler içerisinde kendini bulur ve içselleştirir. Çıkara dayalı katılım, daha az yoğun bir bağlılıktır. Olumlu veya olumsuz bir yönelimi açıklar, kurumsal çıkarların kişisel çıkarlar ile eşleşmesi ile oluşmaktadır, çaresiz kalma ile oluşan katılım da ise bireyler başka seçenekleri olmadığı için kuruma karşı bağlılık duyup, bu durumda içinde bulduklarının durumdan memnun olup olmadıklarından ziyade seçeneksizlik neticesinde bir zorunluluk hali söz konusudur.

O'Reilly ve Chatman (1986) ise çalışmalarında örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Uyum bağlılığı cezalandırma ve ödüllendirme ilişkisine dayanmakta, özdeşleşme bağlılığı, bir yere bir gruba ait olma hissi ile ortak hareket etmeye dayanmakta ve içselleştirme bağlılığı ise kişinin kendi değer ve görüşleri ile kurumsal değerlerin bir araya gelmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Katz ve Kahn (1977) çalışmalarında bağlılığı kurum içerisinde olması beklenen bir davranış ver al olarak görmekte ve bunu belli bir amaca bir içsel ve dışsal ödüle ulaşmaya yönelik aşamalar şeklinde tanımlamaktadırlar.

Mowday Steers ve Porter' ın (1979) örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaları ve sınıflandırması genel kabul gören sınıflandırmalardan birisi olup, bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak ayırmaktadır. Bu ayrım aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak incelemiştir. Bağlılığın üçlü model ile incelenmesi yazında yaygın olarak görülmektedir.

Yazında karşımıza çıkabilecek olan bağlılık ile ilgili bir diğer önemli alışma Wiener' in (1982) alışmasıdır. Buna göre kişilerin duyduğu bağlılık belli bir amaç doğrultusunda bir araç olma özelliğine sahip olabilmektedir. Araçsal nedenlerle oluşan bağlılık, kişisel çıkarlara, hesaplara uygun düşmesi sonucu olan bir bağlılıktır. Normatif bağlılık ise yine aşağıda değinileceği üzere kurumsal değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin davranışlarını zorunlu olarak etkilemesi ile ortaya çıkmaktadır.

2.3.Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Yukarıda verilen geçmiş çalışmalar ve sınıflandırmalar bağlamında Lawrence' in (1959) ana çalışmasından bu güne kadar kavramın araştırılmasında 4 ana yaklaşımın ön plana geldiğini söylemek mümkündür. Bu yaklaşımlar çalışanların kurumlarına karşı duymuş oldukları bağlılık hissini sebebi üzerine çeşitlenmekte ve tutumsal, davranışsal, normatif ve çoklu bağlılık şekline sıralanmaktadır (Suliman ve Iles, 2000: 407- 408).

2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Porter ve diğerlerinin (1974) belirttiği gibi örgütsel bağlılığın tanımlanmasında ve kavram haline getirilmesinde belki de en çok başvurulan ve bilinen yaklaşımdır. Bu açıdan örgütsel bağlılık, kişinin bir yapıya dahil hissetmesi ile kendisini o kurum ile zdeşleştiresi derecesi ve bu yöndeki çalışma arzusu (l 2004) şeklinde yorumlanmaktadır. Çünkü birey kendisini bir kurumun çatısı altında ve bu kurumu bir parçası şeklide hissettiğinde aynı zamanda bu kuruma bir parçası şekline bağlı olmaktadır.

Allen ve Meyer' in (1990:2) tanımı ile duygusal bağlılık, bireyin kurum ile olan duygusal etkileşimi olarak ele alınmaktadır. Kişi, yazılı kural ve yönetmeliklerden ziyade bir çeşit psikolojik sözleşme ile kuruma karşı sorumlulukları olduğunu düşünmektedir. Bu bağlılık neticesinde kurumsal hedefler birey tarafından benimsenmektedir. Ayrıca birey ile kurum arasında bir aidiyet duygusu meydana gelmektedir.

Netice olarak duygusal bir şekilde kurumuna bağlanan kişiler, o kuruma bilinen şekli ile herhangi bir zorunluluk, yasa, yazılı bir görev vb. şekillerde bir zorlama ile bağlı değildir. Kendilerini bu kurum ile bir arada tutma konusunda bir yükümlülük hissederler ancak bu yükümlülük tamamıyla kendileri istediği için oluşmaktadır (Bergman, 2006:646).

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Kanter' in (1968:504) çalışmasında belirttiği gibi bu yaklaşıma göre bağlılık kişinin bu kurum ile ilgili çeşitli özverilerinin, yatırım veya beklentilerinin bir parçasıdır. Örneğin kurumda geçirilen zaman, kazanılan arkadaşlıklar, emeklilik dönemindeki kazanımlar bu bağlılığın nedenlerini oluşturmaktadır.

Devam bağlılığı, kişinin kurumda elde ettiği kazanımlar olarak tanımlanabilecek statü maaş gibi unsurlar ile bu kurumdan ayrılması durumunda ortaya çıkacak kayıplar ve maliyetler örneğin emek harcamak gibi veya zaman tüketmek gibi unsurlar çerçevesinde kurum içindeki görevini sürdürmeyi tercih etmesidir (Allen and Meyer, 1991:64).

Bir anlamda davranışsal bağlılık, kişinin bu faaliyetlere duymuş olduğu bağlılıktır (Çöl, 2004).Birey bu düşüncelerin etrafında şekillenen ve kuruma karşı bir sadakate ve bağlılığa kavuşmaktadır. Kurumsal açıdan bakıldığında da örgütsel bağlılık olumlu ilerlediğinde kişinin işte kalma davranışını aynı yönde etkilemekte ve bu da kurumlar açısından karlı bir durumu yansıtırken tersi yönde azalma gösterdiğinde ise işten ayrılma davranışı tetiklenmekte ve bu da kurumlar açısından ek maliyetler ve zarar ile sonuçlanabilmektedir.

Bazı kaynaklarda devamlılık olarak da adlandırılan davranışsal bağlılık, çalışanlar için bir yatırım unsurunu ifade etmektedir. Kişi bir işyerinde çalışarak ve buraya yıllarını harcayarak bir anlamda bir birikim ve yatırım yapmış olmakta dolayısıyla geçen süre zarfından bu kuruma karşı bir sahiplenme ve bir bağlanma hissi oluşmaktadır. Bu da kurumdan ayrılmasını önlemekte ve hatta zorunlu olduğunu hissettirmektedir (Bayram, 2005:133).

Yine Bayram (2005: 133) tarafından belirtildiği gibi devamlı bağlılık hissi duyan birey eğer kurumundan ayrılırsa elinde seçebileceği bir fırsatın kalmayacağını düşünecektir. Dolayısıyla tekrar iş bulamama düşüncesi bu bağlılığı arttıracaktır. Diğer zorlayıcı unsurların ise sağlık sorunları, ailevi sorunlar veya emeklilik yaşının yaklaşması durumu şeklinde özetlenmesi mümkündür. Bu gibi bir durumda kişi gerçekte olmak istemediği halde zorunluluktan ötürü bir bağlılık içinde ise bu kurum içerisindeki davranış ve tavırlarını da olumsuz yönde etkileyecek ve yarardan çok zarar getirecektir.

2.3.3. Normatif Bağlılık

Bu yaklaşımın temelinde karşılıklı normların uygunluğu yer almaktadır. Bu karşılıklılık çalışan bireyler ve kurumu kapsar. Bu bağlamda kurumun sahip olduğu amaç, hedef ve değerler ile bireyin sahip oldukları birbiri ile aynı yönde ilerleyebiliyorsa bu durum altında çalışan kişi kuruma karşı bağlılık konusunda bir gereklilik hissedecektir. Wiener (1982:421) belirttiği üzere örgütsel bağlılık bu anlamda normatif baskının içselleştirilmesi ve bunun sonucunda da kurumsal hedef ve değerlere göre hareket etmektir. Zangaro' nun da (2001:16) belirttiği gibi normatif bağlılık kişinin örgütte çalışma zorunda olması nedeniyle bu bağlılığını sürdürmesidir. Burada bu zorunda olma durumunun kabullenmeyi sağlayıcı etkisi vardır. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık açısından yapılan iş çalışan açısından bir görevdir.

Allen ve Meyer' in de (1991:67) belirttiği gibi normatif açıdan bağlılık, bireylerde ortaya çıkan ahlaki olarak bir görevi yapma hissi ve bu şekilde bir kuruma bağlanmanın doğru bir davranış olduğu düşüncesine duyulan inanç ile ilgilidir. Dolayısıyla normatif bağlılık ahlaki bir zorunluluk içermektedir (Meyer, Allen ve Topolnytsky, 1998:82) Örneğin ihtiyacı olduğu bir dönemde işe girmiş olmaları karşısında hissettikleri bir minnet duygusu da böyle bir bağlılığı sağlayacaktır. Dolayısıyla bu minnet duygusu çerçevesinde işlerine bağlanırlar. Kuruma karşı kendilerini borçlu hissederler. Bu borçlarını çalışarak ve azmederek öderler (Bayram, 2005:133).

2.3.4. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık ile ilgili görüşler, diğer bağlılık ayrımlarından sonra ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın kavramlaştırılması açısından nispeten daha yeni bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık sanıldığı aksine sadece duygusal etkileşim sonucu gelişmemektedir. Ancak gerek duygusal etkileşim gerek maliyetler ile ilgili algılar gerekse ahlaki tutumların yönlendirmesi gibi unsurların bir araya gelmesi ile örgütsel bağlılığın oluşabileceği savunulmaktadır (Suliman ve Iles, 2000: 408).

Burada aynı zamanda bağlılık ile ilgili olarak kişinin içsel unsurlarına vurgu yapılmakta ve bireyin içsel değerlerindeki değişimlerin ve algılarının bağlılık üzerinde etkili olacağına da değinilmektedir. İnce ve Gül' ün (2005: 88) belirttiği gibi çoklu bağlılık bakış açısında kişinin kuruma duyduğu bağlılık düzeyi tek bir etmenden değil birkaç etmenin birleşmesinden meydana gelmekte olup; bu bileşenlerin oranları ve çeşitliliği bireyden bireye farklılık göstermektedir. Her bireyin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı olması da kısmen bu şekilde açıklanmaktadır.

2.4.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen veya bu bağlılık düzeyine etki eden faktörlerin dört başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar, bireysel faktörler, işe ve role bağlı faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve nihayetinde örgütsel faktörler olarak sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003:111-112);

2.4.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık tutumunun gelişmesinde etkili olan faktörlerden ilki bireysel faktörler olarak değerlendirilebilir. Bireysel faktörler kişinin içsel unsurları ile ilgili dinamiklerden meydana gelmektedir. Bu bağlamda bireysel veya kişisel faktörler kişinin sahip olduğu demografik özellikleri, işi ve çalışma yeri ile ilgili beklentileri ile psikolojik yönden sahip olduğu bağlılık ile ilgili unsurları içermektedir.

Balay' ın (2000:55) belirttiği gibi örgütsel bağlılık ile demografik faktörler arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu demografik özellikler kısaca kişinin cinsiyeti, yaşı, eğitim seviyesi ile çalıştığı yerdeki kıdem durumu, sosyal özellikleri, başarıma ihtiyacı konusundaki hırsları, motivasyonu, sahip olduğu iş ile ilgili değerler vb. şeklinde sıralanabilir (Doğan ve Kılıç, 2007:50).

Bakan' ın (2011:124) çalışmasında belirttiği üzere kişinin eğitim durumu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ters yönde bir ilişki mevcuttur. Bu bağlamda birey eğitim düzeyi yükseldikçe önündeki seçenekleri çoğalmakta ve kişisel istekleri ile uyuşacak kurumlara yönelimleri artmaktadır böylelikle eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin kurumları ile olan bağlılıkları daha düşük olmaktadır.

Bağlılık ilişkisi Malatesta ve Tetrick (1996)' in vurguladığı gibi aslında iki yönlüdür (Solmaztürk ve Dündar, 2018:69). Bu programlar örgütsel desteği arttırdığı gibi çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkilemekte, çalışanlar sağlanan bu desteğe karşılık kurumları ile arasında normatif bir bağ kurmaktadır (Tayfun vd., 2010:7).

2.4.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

Lydon vd. (1997) vurguladığı üzere bu faktörlerin işin mahiyeti, bununla beraber kapsamı ve yaşanacak muhtemel rol çatışmaları ile akabinde meydana gelebilecek rol belirsizlikleri gibi unsurlardan oluştuğunu söylemek mümkün olacaktır. Güçlendirme kavramı da bu faktörler arasında dahil edilmekle birlikte aşağıda ayrıca bağlılık ile olan ilişkisine değinilecek olup, bununla beraber kurumun çalışan personeli yönetim sürecinde dahil etmesi, katılımını sağlaması, iş yapan personelin gerekli maddi araçlar ile mükafatlandırılması, iş yükünün düzeyi, iş stresinin düzeyi, grup olarak hareket edebilme, yetki devri ve bağımsız hareket kabiliyeti, işyerinde işi öğrenme hakkı vb. unsurlar bu faktörlere dahil edilebilir (Gilbert ve Ivancevich, 1999; Dessler, 1999; Hartline vd., 2000; Akt. Özdevecioğlu, 2003: 116).

2.4.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

İşyerinde elde edilen deneyimler, diğer çalışanlar ile etkileşim ve çalışma ortamının diğer unsurları kişinin bağlılık düzeyi üzerinde etkilidir (Meyen ve Allen, 1988:196). Bununla birlikte özellikle çalışanların yöneticileri olan ilişkileri, örgüt iklimi, müşteri veya hizmet verilen kesime yönelik bir bakış açısına sahip olup olmadığının belirlenmesi, kurumun güvenilir bir kurum olarak görülüp görülmediği gibi durumlar iş deneyimi ve çalışma ortamına yönelik diğer faktörler arasında yer almakta ve bağlılık düzeyini etkilemektedir (Gilbert, 1999:321). Ayrıca, Rosa vd. (2001) belirtmiş olduğu gibi özellikle çalışanların iş tatmini düzeyleri örgütsel bağlılığın oluşmasında oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

2.4.4. Örgütsel Faktörler

Son olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında örgüte ait faktörlerin olduğunu söylemek mümkündür. Kişilerin bağlılık düzeylerini etkilemede örgüte özgü özelliklerin de etkili olabildiği görülmektedir. Yazın incelendiğinde gerek örgütün büyüklüğünün, gerek formalleşme düzeyinin bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Bunların yanı sıra çeşitli sosyal ve demokratik haklara olan bakış açısı örneğin sendikalaşma, çalışanları kontrol etme düzeyi ile örgütün toplum ve çalışanlar gözünde sahip olduğu imajı, kaliteye yönelik yapılan çalışmalar, çalışma saatlerinin katılığı veya esnekliği, kurum tarafından belirlenmiş bir ücretlendirme sisteminin olup olmadığı ve en önemlileri arasında yer alan çalışanlar için bir kariyer fırsatı oluşturup oluşturmadığı, kurumun etik davranışlara bakışı ve bireylerin bunu algılama düzeyleri gibi unsurlar örgütsel bağlılık üzerinde etkili faktörler arasında sıralanabilir (Snapevd, 2000;Mathieu ve Zajac, 1990; Scandura ve Lankau, 1997; Hartline vd. 2000; Çakır, 2001; Schwepker, 2001; Akt. Özdevecioğlu, 2003: 111-112).

2.5.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall (1987) çalışmasında örgütsel bağlılık düzeyleri incelemiştir. Bu çalışmada gözlemlendiği durum örgütsel bağlılığın kişiden kişiye değişen sonuçlarının olduğu yönündeydi. Dolayısıyla bağlılık algısının birey üzerinde olumlu etkileri olabileceği gibi olumsuz etkilerinin de olmasının mümkün olduğunu belirtmiştir (Akt. Balay,2000:93). Örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili olarak yazında ifade edilen ayırım düşük, orta veya ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık şeklinde ortaya çıkmaktadır (Güney, 2001; Randall, 1987;Balay, 2000: 85;Bayram,2005; Doğan-Kılıç,2007).

Balay (2000:130) çalışmasında belirttiği gibi örgütsel bağlılığın yüksek veya düşük oluşu gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan olumlu veya olumsuz bir nitelik ortaya koymasını ifade etmemektedir. Kimi durumlarda uygun olmayan bir ortam karşısında yüksek örgütsel bağlılığın varlığı kurum için olumsuz sonuçlanabilecekken aynı şekilde uygun şartlar altında örgütsel bağlılığın düşük olması daha olumlu sonuçlar ortaya koyabilecektir. Davranışsal sonuçlar bağlılık ile yüksek derecede ilişkili iken, bilişsel sonuçlar örneğin iş tatmini, güdülenme vb. olumlu sonuçlar ortaya koymakta ancak iş değiştirme, işe devamsızlık yapma vb. durumlar ise olumsuz yönde bir sonuç ortaya çıkarmaktadır.

2.5.1. Düşük örgütsel bağlılık

Özellikle toplum içindeki eğitim düzeylerindeki artı neticesinde bireyler artık iş seçimleri konusunda daha eleştirel olabilmektedirler. Ayrıca eğitim seviyeleri yüksek bireyler önlerindeki iş fırsatlarını kovalama konusunda daha bilgili ve istekli olmaktadır. Bu da genel anlamda kişilerin belirli bir kurumda uzun süre çalışmalarını engellemekte ve örgütsel bağlılık düzeylerinin de belirli bir ölçüde düşük olmasına neden olmaktadır.

Kişi kendisini bir örgüt içerisinde bulunma konusu da dahil olmak üzere daha az sınırlayıcı şekilde hareket ettiğinde ortaya çıkan bu esnek ortam sayesinde yaratıcılığı bir nebze arttığı söylenebilir. Balay (200:85) tarafından değinilen bu husus bağlamında ayrıca insan kaynakları politikalarının bu gibi bireyler ile ilgili olarak daha etkin kullanımının gerektiği vurgulanmaktadır. Yukarıda değinildiği gibi bağlılık düzeyleri düşük olan bireyler alternatif işler arama konusunda daha istekli olmaktadır bu durum eğer işten ayrılırlarsa kurumlar için ek bir maliyet ve yeni bir eleman arayışı ile yeni bir eleman bulunduğu onun intibak ve eğitim süreleri de dahil olmak üzere olumsuz bir durum ortaya çıkaracaktır.

Diğer bir etmen olarak düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanların bireysel iş yüklerinden kaçınma eğiliminde olacakları, diğer çalışanlara kıyasla daha az efor ve çaba içinde olmalarının yanı sıra genel olarak örgütsel performansı da olumsuz yönde etkileyecekleri düşünülebilir.

2.5.2. Orta düzeyde örgütsel bağlılık

İlimli veya orta düzeyde örgütsel bağlılık düzeyi bireysel açıdan bireyin orta noktada olduğunu göstermektedir. Bilindiği üzere örgütsel bağlılık bireyin kurumu ile özdeşleşmesi ve kurumsal politika ve kuralları benimsemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda orta düzeyde bağlılığa sahip olan bir çalışanın kurumu ile özdeşleşme derecesi tam olarak sağlanmamıştır. Ayrıca kurumsal değerleri de tam olarak benimsemediği söylenebilir.

Bu düzeydeki bir bağılığa sahip çalışanlar genel olarak kurumları tarafından gerçekleştirilen değişimlere karşı olacaklardır. Özellikle bireysel açıdan bir takım değerlerin şekillendirilmesi ile ilgili faaliyetlere karşı olacaklardır. Burada çalışanların bireysel özelliklerinin daha ön plana çıktığını da söylemek mümkün olacaktır. Diğer açıdan bakıldığında da bu düzeye sahip çalışanlar kurumsal değerlerin bir kısmını da kabul etmektedirler. Kurumda çalışmanın faydaları neticesinde devam etmekle birlikte kişisel değerlerini de koruma eğilimi göstermektedirler.

Netice olarak ılımlı bir düzeyde gerçekleşen bağıllık algısı her zaman olumlu yönleri ile karşımıza çıkmayabilir. Özellikle bireyin yaşamış olduğu ikilemler hem kuruma hem de bireye yönelik olarak olumsuz etkiler ortaya çıkarabilir.

2.5.3. Yüksek örgütsel bağıllık

Kurumsal açıdan bireyden beklenen ve istenen durum örgüte karşı olan bağıllık düzeyinin olabildiğince yüksek olmasıdır. Kurum ve kurumu idare eden yönetim kademesi, genel olarak çalışanların bağıllık algıları arttıkça iş yerindeki bir takım olumsuzluklara ve kısıtlamalara rağmen çalışmayı sürdüreceklerini bilirler.

Bu düzeydeki bireylerin sahip oldukları sadakat duygusu ve özdeşleşme düzeylerinin oldukça yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu yüksek algı düzeyleri bireyler için olumlu sonuçları beraberinde getirecektir. Gerek mesleki açıdan başarıların elde edilmesi gerekse maaş ve diğer sosyal hakların elde edilebilmesi açısından bireylerin kuruma olan bağıllıklarının yönetim tarafından değerlendirilmesi ve kişilerin bu bağıllıkları ödüllendirilerek iyice pekişmelerinin sağlanması düşünülmektedir.

Ayrıca yüksek bağılığa sahip olan çalışanlar kurum açısından daha güvenilir olarak görülecektir. Böylelikle yetki ve sorumlulukların, bağıllık düzeyleri yüksek çalışanlara devredilmesi mümkündür.

Sonuç olarak yüksek düzeydeki bağlılık algısının gerek çalışan gerekse kurumlar için avantajları vardır. Ancak dezavantajları ise yukarıda değinildiği gibi bağlılığı düşük personelin yaratıcı yetenekleri daha çok ön plana çıkmaktadır. Aynı şekilde örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin ise yaratıcılıkları körelmekte ve bireyler bir miktar daha muhafazakar birer çalışan olma durumuna doğru yönelmektedirler. Bu önlenmediği takdirde kurumsal açıdan da yeniliklerin yapılabilmesi zorlaşacaktır (Balay, 2000, 85-89).

2.6. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Hem güçlendirme kavramı hem de örgütsel bağlılık kavramları modern örgütsel anlayış çerçevesinde ele alınan konulardır. Özellikle günümüzde örgütsel davranış konularında pek çok yeni kavram ve anlayışın ortaya çıktığını görmekteyiz. Bu kavram ve anlayışların genel olarak amacı kurumsal performansın artırılması, çalışanların geliştirilmesi ve genel anlamda stratejik karar alabilme düzeyine çıkma ile ilgili olmaktadır. Ancak her durumda en iyi anlayışın ne olduğunu söyleyebilmek imkansızdır. Bu bağlamda kurumsal hedeflerin ön gördüğü şekilde ulaşılması gereken hedefler ne ise buna yönelik yönetim anlayışlarının benimsenmesi avantajlı olacaktır.

Güçlendirme, kurum içerisindeki çalışanların uzmanlaşmasını ve yaptıkları işte gelişmelerini sağlamayı amaçlar. Bu uzmanlaşma ve gelişim seviyesi, üst yönetimin sahip olduğu yetkilerin devredilmesi veya yer değiştirmesi ile tamamlayıcı bir etki yaratarak kişilerin içsel motivasyonlarının da katkısı ile en üst düzeyde çalışan desteğinin ve bağlılığının elde edilmesi ile sonuçlanacaktır. Jansen' in (2004: 57) Güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki oldukça güçlüdür. Güçlendirme ile yapılan işin bir anlam kazanması, işe yönelik amaçlar ile kişisel değerleri arasında uyumu ortaya koymaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı sağlayan özelliklerden birisi olarak düşünülmektedir.

Personel güçlendirme ile kontrolün bir kısmı çalışanlara yöneltildiğinde böylelikle çalışanlar da yönetim unsurlarının bir parçası olarak kendilerini hissetmekte ve işin gerçek sahipleri gibi işe bağlılıkları artmaktadır. Çalışma ortamı içerisinde gerek yaratıcılığın gerekse üretkenliğin arttırılmasında en büyük katkılardan birisi hiç şüphe götürmez ki çalışanların iş yerlerinde kendilerini rahat hissetmeleridir. Güçlendirme ile beraber personelin eğitimi ve işini yaparken ihtiyaç duyacağı yeteneklerin sağlanmasına yönelik diğer katkıların sağlanması ile yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkarılması kurum içerisinde desteklenmiş olmaktadır. Ayrıca güçlendirmenin bir diğer faydası bireylerin daha etkin bir şekilde hareket edebilmeleri ve beraberinde daha hızlı ve doğru kararlar alabilmelerinin önünü açması olduğu söylenebilir (Gümüştekin, 2010:134).

Güçlendirme algısı çalışanların içsel motivasyon düzeyleri üzerinde de olumlu yönde etkilidir. (Ryan ve Deci, 2000). Dolayısıyla güçlendirme algısı yüksek düzeyde olan bir çalışan aksi düzeyde bir algıya sahip bir çalışana oranla daha fazla motive olma potansiyeline sahip olacaktır. Bu motivasyon hem iş tatminini hem de kurumuna olan bağlılığını arttıracaktır (Gümüşlüoğlu ve Karakitapoğlu Aygün, 2010: 25).

Kurumsal alandan bakıldığında örgütsel değişimin kontrol altında tutulması, müşteriler ile ilişkiler, yoğun rekabet ortamı vb. konular ile mücadele etmek veya etkin hareket etmek için tam bir çalışan bağlılığına ihtiyaç duyulduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Güçlendirmenin özünde yer alan hareket serbestisi ve esneklik çalışanların bağlılığını kuvvetlendiren ve onları cesaretlendirerek, kurumlarına karşı bir bağ oluşmasını sağlayan özellikler içermektedir (Janssen, 2004:56).

Argyris' in (1998: 99) çalışmasında personel güçlendirmenin bağlılık ile arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu konuda yapılan temel çalışmalardan birisi olarak kabul edilen ilgili araştırmada bağlılık kavramı içsel ve dışsal olarak ele alınmaktadır. Argyris' in vurguladığı gibi dışsal bağlılık farklı dış etmenler ile meydana gelmekte ve geçici olmaktadır. Belirli bir düzeye gelmesinde veya azalmasında bireysel unsurların etkisi dışsal bağlılıkta bulunmamaktadır. Ancak dışsal bağlılığın varlığı zamanla bu bağlılık tipinin içsel bir özellik kazanmasını da sağlayabilmektedir. İçsel bağlılık düşüncesi kurumlar tarafından gerçek anlamda istenen bağlılık tipidir. Bireylerin içsel değerleri sayesinde oluşan bu bağlılık tipi inanarak ve bireysel olarak isteyerek bağlanmayı tanımlamaktadır. Güçlendirme uygulamaları bireyin dışsal bağlılık değerlerine katkı saylayacak dış gücü içermekte olup bu uygulamalar sayesinde bireyin çalışma ortamında elde edeceği güç ve yetkiler ile içsel bağlılığının oluşması ve kurumunu sahiplenme duygusunun gelişmesi kaçınılmazdır. Balay' ın (2000:101) değindiği gibi içsel bağlılık bir defa ortaya çıktığında artık çalışanın bağlılığı ortaya çıkacak ve kurumsal olarak bağlılığın oluşması için ek güç harcama zorunluluğu ortadan kalkmış olacaktır

2.7.Kavramlar Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Bu bölümde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık konularını ele alan çalışmalara değinilecektir. Konu ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça fazla olduğundan bir kısmına burada yer verilmektedir.

Gümüştüoğlu ve Karakitapoğlu Aygün, 2010 yılında yayınladıkları çalışmalarında personel güçlendirme ve örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemiştir. 445 bilgi çalışanı üzerinde yapılan araştırmada işlemsel adaletin örgüte bağlılık ile, etkileşimsel adaletin lidere bağlılık ile ve güçlendirme algısının ise tüm bağlılık tipleri ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir

Gürbüz ve diğerleri tarafından 2013 yılında yayınlanan “Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Trakya bölgesi bankalarında araştırma” isimli çalışmada banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma bulgularında bankalardaki personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır.

Karadal ve diğeri tarafından 2016 yılında yayınlanan “Personel Güçlendirmenin İhbarcılığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada gıda sektörü çalışanları örneklem olarak seçilmiş, bulgular ile personel güçlendirmenin ihbar davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın pozitif yönde aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Ceylan ve diğeri tarafından 2005 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada güçlendirme ile etkileşimde olan kavramlar incelenmiştir. 13 kamu üniversitesinden 222 katılımcıya uygulanan araştırma bulgularına göre rol belirsizliği, kaynaklara erişim ve bilgiye erişimin, işi daha anlamlı hale getirdiği ve bu anlamlılık düzeyi arttıkça çalışanların kurumsal bağlılıklarının arttığı sonucuna varılmıştır.

Çavuş ve Akgeçici tarafından 2008 yılında yayınlanan “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma” isimli çalışmada personel güçlendirmenin farklı kavramlar ile ilişkisi araştırılmış ve bu bağlamda güçlendirme kavramının kurumlar açısından sağladığı faydalar ortaya konuşmuştur.

Yüksel ve Adıgüzel tarafından 2015 yılında yayınlanan çalışmada güçlendirme kavramı alt boyutları ile ele alınmış; kavramın, iş tatmini ve motivasyon konuları üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Sağlık sektöründe gerçekleştirilen alan araştırmasına personel güçlendirme, iş tatmin düzeyi ve iş motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gümüştekin ve Emet tarafından 2015 yılında yayınlanan “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi” isimli nitel çalışmalarında güçlendirme faaliyetlerinin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri vurgulanmakta ve yazında konu ile ilgili yapılan tartışmalara yer verilerek güçlendirme faaliyetlerinin kurumsal açıdan önemi vurgulanmaktadır.

Karakaş ve Serçek tarafından 2014 yılında yayınlanan “Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmalarında güçlendirme kavramını psikolojik yönüyle ele alarak örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi incelenmiştir. Otel işletmelerinde gerçekleştirilen alan çalışmasında 234 kişiye ulaşılmış ve elde edilen bulgulara göre güçlendirme algıları ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Doğan ve Demiral tarafından 2009 yılında yayınlanan “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma” isimli çalışmalarının alan araştırmasını üniversite çalışan personel üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen sonuçlar personel güçlendirmenin psikolojik yönü ile alakalı olup örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini vurgular niteliktedir. Ayrıca psikolojik sözleşme kavramı güçlendirme ile de yakından ilgili olup özel olarak bağlılık ile ilişkisi incelenmiş ve araştırma bulguları ile desteklenmiştir.

Mete ve diğerleri tarafından 2015 yılında yayınlanan çalışmalarında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modellemesi kullanarak incelemiştirlerdir. Konaklama işletmelerinde yapılan alan araştırmasında bu alanda çalışan 247 orta ve alt düzey yöneticiye ulaşılmış ve araştırma bulgularına göre personel güçlendirmenin alt boyutları içinde örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunanlar tespit edilmiştir.

Pekdemir ve diğerleri tarafından 2006 yılında gerçekleştirilen çalışmada personel güçlendirme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Alan araştırması olarak beyaz yakalı çalışanlar örneklem grubu içerisinde bir işletmede çalışan 33 kişiye ulaşılmış ve anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuç kısmında çalışanların güçlendirme düzeylerine bakış açıları iş tatmini ve bağlılık algı düzeylerine göre detaylı olarak değerlendirilmiş ve konu ile ilgili çıkarımlarda bulunulmuştur.

Taşlıyan, Harbalıoğlu ve Hırlak tarafından 2014 yılında gerçekleştirilen çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen alan araştırmasında 104 akademisyene ulaşılarak anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre personel güçlendirme faaliyetlerinin gerek örgütsel vatandaşlık davranışları gerekse örgütsel bağlılık algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu alt boyutları ile tespit edilmiştir.

Tekiner tarafından 2014 yılında yapılan çalışmada psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık kavramları arasındaki ilişki emniyet teşkilatı rneklemi üzerinde incelenmiştir. Araştırma rneklemi Malatya ilindeki emniyet görevlileridir. Bu bağlamda 150 kişiye ulaşılarak anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre güçlendirme psikolojik faaliyetleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlü olarak tespit edilmiştir.

ekmecelioğlu ve Eren tarafından 2007 yılında yapılan çalışmalarında psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi ğretim yeleri üzerinde yapılan alan araştırmasında 200 kişiye ulaşılarak veriler toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca elde edilen bulgular ile ilgili olarak gerek kurumsal yönden gerekse bireysel yönden değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Seçgin ve zyer tarafından 2016 yılında yapılan çalışmalarında kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Alan araştırması Ankara ilindeki dört ve beş yıldıızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada 268 çalışana ulaşılarak veriler toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre kontrol odağı değişkenin hem örgütsel bağlılık üzerinde hem de personel güçlendirme üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde direkt etkisi ve kontrol odağı ile olan etkisi arasında aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Yücel ve Koçak tarafından 2017 yılında yayınlan çalışmalarıda personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün moderatör etkisini incelemişlerdir. Alan araştırmalarını hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirmişlerdir. 160 çalışan üzerinden elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ve SPSS programları ile incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit edilmiş olup, örgüt kültürünün bu ilişkideki moderatör etkisi ise anlamlı düzeyde tespit edilememiştir.

Işık ve Yasım tarafından 2017 yılında yayınlanan çalışmalarında otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ordu ilindeki otellerde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilen alan araştırmasında 216 çalışana ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırmacıların son olarak tespitlerine göre özellikle ülkemizdeki turizm işletmelerinin sahip olduğu örgütsel politikalar, sektör başarısında etkin rol oynamakta ve güçlendirme ve bağlılık ile ilgili çalışmaların kurumlardaki katkısını ortaya koymaktadır.

Eren tarafından 2014 yılında yayınlanan çalışmasında güçlendirme ile nicel İşletme performansı arasındaki ilişkide örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkisini incelemiştir. Orta ölçekli işletmelerde uygulanan çalışmada 360 kişiye ulaşılmış ve analizler yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre; güçlendirme, örgüte güven, duygusal bağlılık ve nicel işletme performansı arasında ilişki bulunmuş ve güçlendirmenin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Gürbüz Kumkale ve Oğuzhan tarafından 2015 yılında yayınlanan çalışmalarında personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmacılar bu eserlerinde kavramlar arasındaki ilişkiyi hem regresyon modeli ile hem de yapısal eşitlik modeli ile inceleyerek bu analizleri karşılaştırmışlardır. Trakya bölgesindeki bankalarda çalışan 382 kişi üzerinde yapılan alan araştırması sonucunda kavramlar arsında ilişki elde edilmiş olup; gerek yapısal eşitlik modeli ile yapılan analizlerde gerekse regresyon analizlerinde benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yazar son olarak yapısal eşitlik analizlerinin konuyu açıklama oranının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Doğan ve Kılıç'ın 2007 yılındaki çalışmalarında örgütsel bağlılığın tesisinde personel güçlendirmenin önemi incelenmiştir. Araştırma konu ile ilgili literatür yazınına incelemekte ve kavramlar arasındaki ilişkilere vurgu yapmaktadır. Sonuç olarak personel güçlendirmenin sağlanmasında çalışanların içsel bağlılık düzeylerinin mutlaka kurumlar tarafından gözetilmesi gerektiği vurgulanarak hem güçlendirme çalışmalarının hem de bağlılık ile ilgili çalışmaların birbirini destekleyici niteliği ortaya konulmaktadır.

Tolay, Sürgevil ve Topoyan'ın 2012 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında yapısal ve psikolojik güçlendirme faaliyetlerinin duygusal bağlılık ve iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Alan araştırması akademik çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İzmir ilindeki iki büyük devlet üniversitesinde görev yapan 245 araştırma görevlisinden anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile incelenen veriler neticesinde yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirme üzerinde direkt ve olumlu etkisi, psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ve duygusal bağlılık üzerinde aynı şekilde direkt ve olumlu yönde etkisi ve son olarak yapısal güçlendirmenin iş doyumunu psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkilediği; duygusal bağlılık açısından hem psikolojik güçlendirme aracı etkisi hem de direkt etkisi tespit edilmiştir.

Ergeneli ve Arı' nın 2005 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında kriz ortamı içinde işten çıkarılan banka çalışanlarının ardından çalışmaya devam edenlerin güçlendirme, bağlılık ve güven algıları incelenmiştir. Araştırma örneklemini banka yöneticileri olarak belirlenerek her bir şubeden en az bir yönetici olmak üzere 484 banka şubesindeki çalışanlara ulaşılarak veriler toplanmıştır. Toplamda 220 kişiden alınan veriler doğrultusunda analizler yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre çalışanların bağlılık düzeyleri işten çıkarmalar sebebiyle etkilenmiştir. Güven düzeyleri ile ilgili olarak anlamlı bir farklılık oluşmazken güçlendirme algılarının işten çıkarmalar neticesinde negatif yönde etkilendiği tespit edilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN YÖNETİM ALGISINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: KIRIKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bilindiği gibi gerek personel güçlendirme gerekse örgütsel bağlılık gibi kısmen de olsa modern sayılabilecek kavramların araştırılması ve sonuçlarının paylaşılması genel anlamda işletme bilimi ve örgütsel davranış araştırmaları açısından oldukça önemlidir. Kamu alanında modernize olma çabalarının özel işletmelerdeki hız ve kararlılık ile ilerlediğini söylemek mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla güncel kavramların kamusal kurumlarda incelenme fırsatının yakalanması ve bunun hayata geçirilmesi önemlidir. Bu çalışma ile kamu çalışanlarının personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık konularındaki algı düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda iki değişkenin birbirleri ile olan etkileşimlerinin ve birbirine etkilerinin bilimsel yollarla incelenerek ortaya konulması hedeflenmiştir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma örneklemini Kırıkkale belediyesi çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda kolayda örnekleme yöntemi ile Belediye çalışanlarından 381 kişiye ulaşılmıştır. Elde edilen veri sayısı istatistiksel olarak %95 güven aralığında genellenebilir ölçütlerdedir.

3.3. Araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları

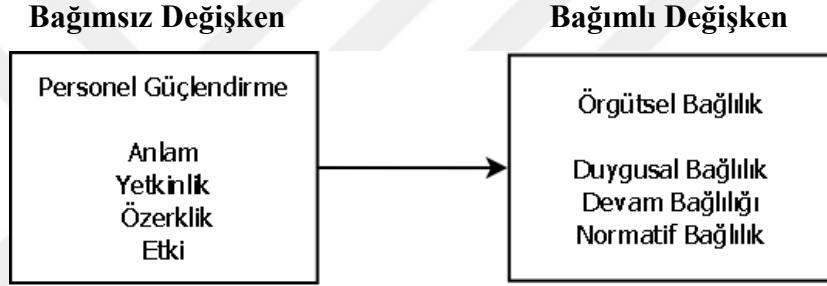
Bu çalışma belirli bir bölgede ve belirli bir çalışan grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırma konusu olan deneklerin çalışmış oldukları kurum bir kamu kurumudur. Bu bağlamda araştırma sonuçları değerlendirilirken bu sınırlılıklar göz önünde tutulmalıdır. Gerek kişisel algılar gerek se çevresel faktörlerin etkisi kişisel algılar ve değerlendirmeleri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu da bir sınırlılık olarak düşünülebilir. Dolayısıyla katılımcıları algılarını ölçen bu çalışma belirli bir zaman kesitindeki değerlendirmeleri yansıtmakta olup bu husus da yine sonuçlar ele alınırken göz önünde tutulmalıdır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada verilerin toplanmasında mevcut tekniklerden birisi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları ilgili çalışanlara veya yöneticilerine direkt olarak teslim edilmiş ve gönüllülük esasına göre doldurmaları istenmiştir. Elde edilen veriler daha sonra bilgisayar ortamında işlenerek bir takım analizlere tabi tutularak araştırma bulguları olarak derlenmiştir.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna bağlı olarak araştırma modeli aşağıdaki gibi ortaya konulmuştur. Personel güçlendirme bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır.



Şekil.1. Araştırma Modeli

Araştırma modelinde ortaya konulmuş olan doğrusal ilişki bağlamında bu çalışmada test edilen ve alt boyutlar arasındaki etkileşimi ele alan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

- H1: Personel güçlendirme anlam ve yetkinlik alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.
- H2: Personel güçlendirme anlam ve yetkinlik alt boyutu ile devam bağlılığı arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.
- H3: Personel güçlendirme anlam ve yetkinlik alt boyutu ile normatif bağlılık arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.
- H4: Personel güçlendirme özerklik alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.
- H5: Personel güçlendirme özerklik alt boyutu ile devam bağlılığı arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.
- H6: Personel güçlendirme özerklik alt boyutu ile normatif bağlılık arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

- H7: Personel güçlendirme etki alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.
- H8: Personel güçlendirme etki alt boyutu ile devam bağlılığı arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.
- H9: Personel güçlendirme etki alt boyutu ile normatif bağlılık arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır.

3.6. Kullanılan Ölçüm Araçları

Bu çalışmada kullanılan anket formu oluşturulurken iki ayrı ölçüm aracından faydalanılmıştır. Buna göre:

- Personel Güçlendirme düzeylerinin ölçülmesinde Spreitzer' in (1995) çalışması esas alınmıştır. Ayrıca Sürengil, Tolay ve Topoyan (2013), Özer, Ergün ve Okatan (2015) ile Kılıç' in (2015) çalışmalarından faydalanılmıştır. Ölçüm aracı toplamda 27 ifadeden ve anlam ve yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. İfadelerin cevaplandırılmasında 5' li likert tipinde kapalı uçlu yanıtlar tercih edilmiştir. Faktör analizi kısmında detaylı olarak değinileceği üzere bu çalışmada kullanılan faktör yapısı anlam ve yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere toplamda 3 alt boyuta sahiptir.
- Örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesinde ise Meyer ve Allen' in (1990) çalışması esas alınmıştır. Ayrıca, Candan (2014) ve Kılıç (2015) çalışmalarındaki soru formlarından faydalanılmıştır. Bu ölçüm aracı toplamda 30 ifadeden ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçüm aracı için de ifadelerin cevaplandırılmasında 5' li likert tipinde kapalı uçlu yanıtlar tercih edilmiştir.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Bu kısımda ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, anket yöntemi ile toplanan veriler hakkında istatistiki bilgiler ile hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen analizlere yer verilmiştir.

3.7.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların %87,5' erkekle ve %7,3'ü kadınlardan oluşmaktadır. Kalan kısım cinsiyet belirtmemiştir. Bu katılımcıların yaş dağılımları ise 30 ile 59 yaş aralığında yoğunlaşmıştır. 60 yaş ve üzeri katılımcıların oranı ise %1,5 den ibarettir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında en yüksek orana %46,7 ile lise mezunlarının ulaştığı görülmektedir.

Önlisans ve lisans mezunlarının toplam oranı %25 iken lisans üstü eğitim görenlerin oranı %0,8' dir. Katılımcıların kurumlarında çalışmış oldukları hizmet yıllarına ilişkin verilere bakıldığında yoğunluğun %45,4 ile 1-10 yıl arası çalışanlar ve %41,5 ile 11-30 yıl arası çalışanlarda oluştuğu görülmektedir. Yine de tek başına incelendiğinde 1-5 yıl arasında çalışanların %25,2 ile en fazla orana sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların kadro durumları %54,6 ile işçi, %32 ile Memur ve kalan kısmı ise sözleşmelidir. Kurumdaki görevleri açısından dağılıma bakıldığında %38,8 oran ile yine işçilerin en fazla orana sahip olduğu, %23,1 ile memurların onu izlediği görülmektedir. En az oran ise %1 ile uzman olarak görev yapanlar oluşturmaktadır. Demografik özellikleri içeren detaylı veriler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo.1. Demografik Dağılım

		f	%
Cinsiyet	Erkek	333	87,5
	Kadın	28	7,3
	Belirtmemiş	20	5,2
Yaş	20-29	29	7,6
	30-39	119	31,2
	40-49	121	31,8
	50-59	104	27,4
	60 ve üzeri	6	1,5
	Belirtmemiş	2	0,5
	Eğitim	İlköğretim	61
Lise		178	46,7
Önlisans		57	15,0
Lisans		38	10,0
Yüksek Lisans		1	0,3
Doktora		2	0,5
Belirtmemiş		44	11,5
Çalışma Yılı	1-5	96	25,2
	6-10	77	20,2
	11-15	14	3,7
	16-20	49	12,9
	21-25	23	6
	26-30	72	18,9
	31-34	7	1,8
	35-40	3	0,8
	Belirtmemiş	40	10,5
Kadrosu	İşçi	208	54,6
	Memur	122	32,0
	Sözleşmeli	8	2,1
	Belirtmemiş	43	11,3
Görevi	İşçi	148	38,8
	Memur	88	23,1
	Uzman	4	1,0
	Şef	28	7,3
	Müdür	9	2,4
	Şirket Personeli	82	21,5
	Belirtmemiş	22	5,8

3.7.2. Ölçüm Araçlarının Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu kısımda, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine yer verilmiştir.

Tablo.2. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Dağılımı

Faktör 1 - Anlam ve Yetkinlik			
$\alpha= 0,930$	Ort.= 3,7836	% var= 34,751	f
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.			,895
6.İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.			,872
2.İşim ile ilgili çalışmalarım benim için özel bir anlam taşır.			,870
1.Kurumda görevlendirildiğim iş benim için önemlidir.			,862
8.İşim ile ilgili gerekli becerilerimi geliştirdim.			,841
21.İşyerinde alınan kararlara katılmam gerektiğini düşünüyorum.			,675
4.İşyerimde başarılı olduğumda amirim beni takdir eder veya toplum önünde onure eder.			,673
5.İşyerinde çalışanlara değer verilir, çalışanlar önemsenir.			,626
12.İşyerimde işimle ilgili faaliyetlerde bulunurken ihtiyaç duyduğum bilgilere kolayca erişebilirim.			,578
14.İşimi nasıl yapacağımı belirlemede serbestçe karar verebilirim.			,527
Faktör 2 - Özerklik			
$\alpha= 0,770$	Ort.= 3,2407	% var= 20,809	f
17.İşyerimde hemen karar verilmesi gereken durumlarda inisiyatif kullanarak amirlerimin yerine karar verebilirim.			,708
16.İşimi özgür ve bağımsız yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.			,674
20.İşyerimde yöneticiler çalışanlara kararlara katılma imkanı verirler.			,637
15.işimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.			,634
19.Çalıştığım bölümde alınacak kararlara ben de katılırım.			,614
Faktör 3 - Etki			
$\alpha= 0,722$	Ort.= 3,1658	% var= 15,660	f
27.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar sözüm geçer.			,854
26.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.			,698
25.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.			,629

Tablo.3. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri = 0,920			
Bartlett Ki Kare Değeri=	5951,953	sd=153	p=0,00
% Toplam Açıklanan Varyans = 71,220			
Genel Ortalama=	3,3967	Cronbach's $\alpha= 0,982$	İfade Sayısı = 18

Personel güçlendirme ölçeğinin eldeki veriler bağlamından doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapının faktör analizine uygun olup olmadığı KMO ve Bartlett testi ile incelenmiştir. Veriler faktör analizine uygundur. Faktör analizi sonucundan öz değerleri 1 den büyük olan 3 faktör yapısı elde edilmiştir. Faktör yüklerinin değerlendirilmesinde varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Orijinal ölçek ve geçmiş çalışmalar ile karşılaştırıldığında ölçeğin birinci boyutu anlam ve yetkinlik ile ilgili ifadeleri barındırdığından ilgili faktör anlam ve yetkinlik olarak isimlendirilmiştir. Diğer iki faktör ise özerklik ve etki ifadelerini barındırmaktadır. Tüm faktör yükleri 0,50' nin üzerindedir. Bununla beraber toplam açıklanan varyans %71,220 dir. Ölçüm aracının güvenilirlik düzeyi ise 0,982' dir

Tablo.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Dağılımı

Faktör 1 - Duygusal Bağlılık			
$\alpha= 0,863$	Ort.= 3,4257	% var= 24,543	Faktör Yüğü
3. Bu işyerimden ayrılmak için geçerli bir sebebim yok.			,812
9. Kişisel olarak daha iyi olsa bile mevcut kurumumdan şu anda ayrılmak doğru değil.			,797
10. Kurumumda çalışmayanlara işimden ve işyerimden bahsetmekten keyif alıyorum.			,719
11. İşyerimin problemlerini kendi problemim kadar önemsiyorum.			,716
13. Kurumuma çalışmaya devam etme nedenim kuruma bağlılığın etik açıdan gereklidir.			,677
14. İnsanın başladığı kurumdan emekli olması gereklidir.			,590
Faktör 2 - Devam Bağlılığı			
$\alpha= 0,835$	Ort.= 2,7716	% var= 22,109	Faktör Yüğü
16. İşyerime ait olmak konusunda çok güçlü fikirlerim yok.			,835
17. Kişi kendi kurumuna her koşulda bağlı kalmak zorunda değildir.			,757
27. Şimdi kurumumdan ayrılırsam fazla bir kayıbm olmaz.			,743
8. Şimdiki işyerimde mecburiyetten dolayı çalışıyorum.			,727
24. Yeni bir iş garantisi olmasa da şimdiki işimden ayrılmaktan korkmuyorum.			,708
19. Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri seçeneklerimin azalması olur.			,580
Faktör 3 - Normatif Bağlılık			
$\alpha= 0,817$	Ort.= 3,4135	% var= 17,121	Faktör Yüğü
28. Başka bir yerden daha iyi bir teklif alsam da işyerimden ayrılmam doğru olmaz.			,771
30. Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.			,663
29. Kurumumun yeri bende özeldir.			,657
25. Kendim istesem de şimdi kurumumdan ayrılmak çok zor.			,622

Tablo.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri = 0,875			
Bartlett Ki Kare Değeri= 2779,206	sd=120	p=0,00	
% Toplam Açıklanan Varyans = 63,773			
Genel Ortalama= 3,2036	Cronbach's $\alpha= 0,870$	İfade Sayısı = 16	

Örgütsel bağlılık ölçeğine eldeki veriler bağlamda doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Buna göre öncelikle yapının faktör analizine uygun olup olmadığı KMO ve Bartlett testi ile incelenmiştir. Tabloda görüldüğü gibi veriler faktör analizine uygundur. Gerçekleştirilen temel bileşenler faktör analizi sonucundan öz değerleri 1 den büyük olan 3 faktör yapısı elde edilmiştir. Faktör yüklerinin değerlendirilmesinde varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Orijinal ölçek ve geçmiş çalışmalar ile karşılaştırıldığında elde edilen faktör yapıları uyumludur. Buna bağlı olarak faktörler sırasıyla duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde isimlendirilmiştir. Tüm faktör yükleri 0,50' nin üzerindedir. Bununla beraber toplam açıklanan varyans %63,773 dür. Ölçüm aracının güvenilirlik düzeyi ise 0,970' dir.

22 ve 23. Faktörler ankette olmasına rağmen faktör yükü düşük olduğu için çıkarılmıştır.

3.7.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Öncelikle genel olarak ilgili ölçüm araçlarının alt boyutları arasında korelasyon olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre aşağıdaki tabloda veriler elde edilmiştir.

Tablo.6. Ölçüm Araçlarının Alt Boyutlarına ait Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6
1.Duygusal Bağlılık	1	0,393	0,673	0,636	0,512	0,316
2.Devam Bağlılığı	0,393	1	0,384	0,227	0,25	0,155
3.Normatif Bağlılık	0,673	0,384	1	0,65	0,506	0,342
4.Güçlendirme - Anlam ve Yetkinlik	0,636	0,227	0,65	1	0,659	0,527
5.Güçlendirme - Özerklik	0,512	0,25	0,506	0,659	1	0,558
6.Güçlendirme - Etki	0,316	0,155	0,342	0,527	0,558	1

Tablo incelendiğinde genel olarak güçlendirme boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ($p<0,01$) pozitif yönlü korelasyon bulunduğu gözlemlenmiştir. Hipotezlerin test edilmesi için her bir boyut arasında anlamlı doğrusal bir ilişki olup olmadığı doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo.7. Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	Anova		Katsayılar			Sonuç
			F	P	B	t	P	
Güçlendirme Anlam ve Yetkinlik	Duygusal Bağlılık	0,403	214,077	0,00	0,501	14,631	0,00	Anlamlı
	Devam Bağlılığı	0,048	17,252	0,00	0,161	4,154	0,00	Anlamlı
	Normatif Bağlılık	0,421	244,306	0,00	0,552	15,630	0,00	Anlamlı
Güçlendirme Özerklik	Duygusal Bağlılık	0,259	114,530	0,00	0,387	10,702	0,00	Anlamlı
	Devam Bağlılığı	0,062	21,625	0,00	0,170	4,650	0,00	Anlamlı
	Normatif Bağlılık	0,254	117,726	0,00	0,419	10,850	0,00	Anlamlı
Güçlendirme Etki	Duygusal Bağlılık	0,097	36,441	0,00	0,211	6,037	0,00	Anlamlı
	Devam Bağlılığı	0,021	8,18	0,01	0,094	2,860	0,01	Anlamlı
	Normatif Bağlılık	0,114	46,766	0,00	0,250	6,839	0,00	Anlamlı

İlgili tablo incelendiğinde Anlam ve Yetkinlik boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkinin etki büyüklüğü %40,3' tür. Anlam ve Yetkinlik boyutundaki 1 birimlik artış, duygusal bağlılığı 0,501 oranında arttırmaktadır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Anlam ve Yetkinlik boyutu ile devam bağıllığı arasında pozitif yönlü anlamlı ($p<0,005$) doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkinin etki büyüklüğü %4,8' dir. Anlam ve Yetkinlik boyutundaki 1 birimlik artış, duygusal bağıllığı 0,161 oranında arttırmaktadır. Buna göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Anlam ve Yetkinlik boyutu ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkinin etki büyüklüğü %42,1' dir. Anlam ve Yetkinlik boyutundaki 1 birimlik artış, duygusal bağıllığı 0,552 oranında arttırmaktadır. Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Özerklik boyutu ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkinin etki büyüklüğü %25,9' dur. Özerklik boyutundaki 1 birimlik artış, duygusal bağıllığı 0,387 oranında arttırmaktadır. Buna göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Özerklik boyutu ile devam bağıllığı arasında pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkinin etki büyüklüğü %6,2' dir. Özerklik boyutundaki 1 birimlik artış, duygusal bağıllığı 0,170 oranında arttırmaktadır. Buna göre H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Özerklik boyutu ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkinin etki büyüklüğü %25,4' tür. Özerklik boyutundaki 1 birimlik artış, duygusal bağıllığı 0,419 oranında arttırmaktadır. Buna göre H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Etki boyutu ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkinin etki büyüklüğü %9,7' dir. Etki boyutundaki 1 birimlik artış, duygusal bağıllığı 0,211 oranında arttırmaktadır. Buna göre H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Etki boyutu ile devam bağıllığı arasında pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkinin etki büyüklüğü %2,1' dir. Etki boyutundaki 1 birimlik artış, duygusal bağıllığı 0,094 oranında arttırmaktadır. Buna göre H8 hipotezi kabul edilmiştir.

Etki boyutu ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü anlamlı doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişkinin etki büyüklüğü %11,4' tür. Etki boyutundaki 1 birimlik artış, duygusal bağıllığı 0,250 oranında arttırmaktadır. Buna göre H9 hipotezi kabul edilmiştir.



SONUÇ

Bu çalışma kamu çalışanlarının personel güçlendirme algılarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi üzerine kurgulanmıştır. Buna bağlı olarak örneklem kitlesi bir kamu kurumu olarak seçilmiş ve mümkün olan en fazla düzeyde çalışana ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket formu ile toplanan veriler ışığında gerekli istatistiksel analizler yapılarak araştırma bulguları elde edilmiştir. Ölçüm araçlarının seçilmesinde hem personel güçlendirme hem de örgütsel bağlılık konularında yapılan çalışmalar incelenmiş ve bu çalışmalarda kullanılan ölçüm araçları değerlendirilmiştir. Bu bağlamda anket formunda kullanılan ölçekler titizlikle seçilmiş ve araştırma esnasında ayrıca güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuştur. Elde edilen bilgiler ışığında ölçüm araçlarının araştırma sorunsalını ölçebilme yeteneğinin bulunduğu belirlenerek diğer analizlere geçilmiştir.

Araştırma bulgularına göre personel güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında genel olarak istatistiksel açıdan da anlamlı pozitif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çünkü personel güçlendirme safhalarında gerçekleştirilen faaliyetler gerek iş tatmini, gerek, örgütsel vatandaşlık gerekse örgütsel bağlılık açılarından çalışanlar üzerinde pozitif etkili olduğu yazındaki çalışmalarda açıkça görülmektedir. Özellikle kişilerin gerek kariyer tercihleri, gerek kurumdan algıladıkları destek tüm bu değerler bir noktada personel güçlendirme ile ilişkilendirilebilecek kavramlardır. Örgütsel bağlılık açısından konuya yaklaştığımızda belki de içlerinde en önemli kavramlardan birisi olduğunu görmekteyiz. Çünkü örgütsel bağlılık kavramı çalışanların işlerinde kalmalarını sağlayan ana unsurlardan birisidir. Günümüzde pek çok işletme çalışanlarının bağlılık düzeylerini ve özellikle de duygusal bağlılık düzeylerini ve minnet duyma bağlılıklarını arttırmaya yönelmektedirler. Bilindiği üzere çalışanlar yaptıkları işi sevdiklerinde ve bu işi sahiplendiklerinde daha mutlu olmakta ve işlerine daha da bağlanmaktadır. Bu bir anlamda hem personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini hem de örgütsel bağlılığın da yükseldikçe personel güçlendirme çalışmalarını desteklediğini göstermektedir. Bu çalışma sonucunda elde edilen korelasyon ilişkisi de bu iki yönlü ilişkiyi vurgular niteliktedir.

Öte yandan gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizlerine göre bu ilişki içerisinde en yüksek etki değerine sahip olan ilişki anlam ve yetkinlik boyutu ile duygusal bağlılıktır. Bunun haricindeki kuvvetli etkileşimler ise personel güçlendirmenin özerklik boyutu ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında gerçekleşmiştir. Bu bağlamda görüldüğü üzere araştırma bulguları da bağlılık türleri açısından duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın zorunlu veya devam bağlılığına oranla daha fazla etkileşim içinde olduğunu bize göstermektedir.

Gerek özel işletmeler, gerek kamu işletmeleri ve hatta kar amacı gütmeyen kurumlarda çalışanlar da dahil olmak üzere kurumsal bağlılık düzeylerinin duygusal açıdan artırılması önemli bir unsurdur. Kişinin doğası gereği meşgul olduğu konuya hakim olması isteği bulunduğunu söylemek mümkündür. Bir miktar da girişimcilikle alakalı olan bu konuyu biraz daha açmak gerekirse, kurumlar aslında personel güçlendirme faaliyetleri ile çalışanlarının girişimsel ve yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedirler. Özellikle belirli bir girişimci yeteneğine sahip olup henüz kendi girişimini başlatmamış ancak bir kurum bünyesinde çalışan ve yaratıcılık potansiyeli olan çalışanların personel güçlendirme ile açığa çıkarılmaları kurumlar için büyük fırsatları beraberinde getirmektedir. Pek çok yeni iş yapış şeklinin ve/veya verimlilik artışının arkasında kurum içerisinde yıldızı parlayan bu yetenekli kişilerin bulunduğu bilinmektedir. Öte yandan bu başarılı çalışanların mevcut durumlarını sürdürmeleri için motive edilmeleri ve bu işte kalmaları için de kurumların bir takım çalışmalar yapması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanması ile ilgili atılan adımlar da bunlardan önemli bir tanesidir.

Sonuç olarak kamu alanı çalışanlarının da benzer potansiyele sahip olduğu göz önüne alınarak kamusal politikaların geliştirilmesinde çalışan personelin performansını arttırmaya yönelik çalışmaların yanı sıra kurumsal bağlılıklarının duygusal yönden ağır basacak şekilde artırılmasına yönelik adımların da atılması gerektiği görülmektedir. Bu durum sağlandığında hem kamu hizmetlerinde belirli düzeyin üzerine çıkıldığı gözlenebilir hem de çalışanların etkinliği ve genel performansının arttığı görülecektir. Benzer çalışmaların büyük yada küçük çapta olmasına bakılmaksızın artış göstermesi, konu ile ilgili farkındalığın gerek çalışanlar arasında gerekse karar alıcı merciler arasında oluşmasının sağlanacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Akat, İlter, Budak Gönül ve Budak Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999.

Akçakaya, Murat, “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, **Karadeniz Araştırmaları**, Sayı 25, Bahar, 2010, s.145-174.

Akdemir, Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1996.

Allen, NatallieJ. ve Meyer, John P., “TheMeasurement and Antecedents of Affective, Continuance and NormativeCommitmenttotheOrganization”, **Journal of OccupationalPsychology**, Sayı 63, 1990, s.1-18.

Allen, Natalie J. Ve Meyer John P., “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Sayı 1/1, 1991, s.61-89.

Appelbaum, Steven, Hebert, Danielle ve Leroux, Sylvie, " Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium?", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Sayı 11/7, 1999, s.233-254.

Aryee, Samuel ve Chen, Zhen Xiong, “Leader-Member Exchange in A Chinese Context: Antecedents, The Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes”, **Journal And Business Research**, Sayı 59, 2006, s.793-801

Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi - Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Awamleh, Nail A. H. K., ”Organizational Commitment Of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study”, **Journal Of Management Development**, Sayı 15/5, 1996, s.65-67.

Bakan, İsmail, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2015.

Balay, Refik, **Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.

Baltaş, Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.

Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Bayram, Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59, 2005, s.125-139.

Becker, Howard S., “Notes on the concept of commitment“, *American Journal of Sociology*, Sayı 66, 1960, s.32-42.

Bergman, Mindy E., “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda”, **Journal of Organizational Behavior**, Sayı 27/5, 2006, s.645-663.

Blau, Gary J., ve Boal, Kimberly B., “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, **Academy of Management Review**, Sayı 12, 1987, s.288-300.

Bolat, Tamer, “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 17, Sayı 3-4, 2003, s.199-219.

Bolat, Tamer, Bolat, Oya İnci, Aytemiz Seymen, Oya ve Erdem, Barış, **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

Bowen, David E., ve Lawler, Edward E., “The empowerment of service workers: what, why, how, and when”, **Sloan Management Review**, Sayı 33/3, 1992, s.31-39.

Brown, Steven, Cron, William L., Leigh, Thomas W., "Do Feelings of Success Mediate Sales Performance-Work Attitude Relationships?", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Sayı 21:91, Bahar, 1993, s.91-100.

Brymer, Robert A., "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Sayı 32, 1991, s.58-68.

Cacioppe, Ron, “Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel”, **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt 19, Sayı 5, 1988, s. 264-274.

Candan, Hakan, “Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 13/4, 2014, s.889-917.

Carlisle, Howard, **Management, Concepts and Situations**, ScienceResearchAssociates, Chicago, 1976

Caudron, Shari, "Create an Empowering Environment", **Personel Journal**, Sayı 9, Eylül, 1995, s.28-36.

Celep, Cevat, **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2000.

Ceylan, Adnan, Çöl, Güner ve Gül, Hasan, "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 6/1, 2005, s.35-5.

Chang, Li-Chun ve Liu, Chieh-Hsing, "Employee Empowerment, Innovative Behavior and Job Productivity of Public Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey", **International Journal of Nursing Studies**, Sayı 45, 2008, s.1442-1448.

Collins, David, "Rooting for Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Sayı 3/2, 1995, s.25-33.

Conger Jay Alden ve Kanungo, Rabindra Nath, "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practise", **Academy of Management Review**, Sayı 13/3, 1988, s.471-482.

Cunningham, Ian., Hyman, Jeff ve Baldry, Chris, "Empowerment: The Power to Do What?", **Industrial Relations Journal**, Sayı 27/2, 1996, s.143-154.

Çakır, Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınları, Anakara, 2001.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz ve Eren Erol, "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranışlar Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", **Yönetim Dergisi**, Yıl 18, Sayı 57, 2007, s.13-25.

Çetin, Canan ve Günay, Gürcan, "Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Mayıs, 2001, İstanbul.

Çöl, Güner, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Sayı 2/6, 2004.

Çavuş, Mustafa Fedai ve Akgemci, Tahir, “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, Sayı 20, s.229-244.

Çuhadar, M. Turan, “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, Temmuz–Aralık, 2005, s.1-24.

Dalay, İsmail, Coşkun, Recai ve Altunışık, Remzi, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

Damanpour, Fariborz, “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants And Moderators”, **Academy of Management Journal**, Sayı 34/3, 1991, s.555-590.

Darling, Michele, “Empowerment: Myth or Reality?”, **Executive Speeches**, Sayı 10, Haziran / Temmuz 1996, s.23-28.

Demir, Cengiz ve Öztürk, Umut Can, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 1/26, 2011, s.17-41.

Dessler, Garry, “How to Earn Your Employees’ Commitment”, **Academy of Management Executive**, Sayı 13/2, 1999, s.58-66.

Doğan, Selen, **Personel Güçlendirme**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Doğan, Selen, ve Kılıç, Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, 2007, s.37-61.

Doğan, Selen ve Demiral, Özge, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 32, Ocak-Haziran, 2009, s.47-80.

Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, 2007, s.37-61.

Eisenberg, Eric M., Monge, P. R. Ve Miller, K. I., “Involvementin Communication Networks as a Predictor of OrganizationalCommitment”,**Human CommunicationResearch**, Sayı 10/2, 1987, s.179-201.

Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)** , Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

Eren, Müfide Şule, “Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı 6/1, 2014, s.303-327.

Ergeneli, Azize ve Sağlam Arı, Güler, “Krizde işten Çıkarılmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 60/1, 2005, s.121-148.

Erstad, Margaret, "Empowerment and Organizational Change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Sayı 9/7, 2006, s.325-333.

Ettore, Barbara, “The Empowerment Gap: HypevsReality”, **Management Review**, Sayı 86/7, 1997 Temmuz, s.1-10.

Etzioni, Amitai, **Acomparativeanalysis of complexorganizations**. FreePress, New York, 1961.

Field, Laurie, "Impediments to Empowerment and Learning within Organizations", **The Learning Organization**, Sayı 4/4, 1997, s.149-158.

Ford, Robert ve Fottler, Myron, “Empowerment A Matter of Degree”, **Academic of Management Executive**, Sayı 9/3, 1995, s.21-31.

Gandz, Jeffrey, “TheEmployee Empowerment Era”, **Business Quarterly**, Sayı 55/2, 1990, s.74-79.

Gardner, Diane L., “Career commitment in nursing“, **Journal of ProfessionalNursing**, Sayı 8, 1992, s.155-160.

Gilbert, Jacqueline A. ve Ivancevich, John M., “Organizational Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity”, **Human Resource Planning**, Sayı 22/3, 1999, s.1-29.

Gilbert, Anna C., “The Impact of Organizational Commitment and Work Hours on the Family”, **Presented at an Association for Social Economics session at the Allied Social Science Meetings**, New York, 1999, s.315-336.

Greasley, Kay, Bryman, Alan, Dainty, Andrew, Price, Andrew, Soetanto, Robby ve King, Nicola, “Employee perception of empowerment”, **Employee Relations**, Sayı 27/4, 2005, s.354-368.

Gümüş, Murat, “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çalışanların Yetkilendirilmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı 2/1, 2001, s.47-68.

Gümüşlüoğlu, Lale, Karakitapoğlu Aygün, Zahide, “Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Sayı 25/66, Aralık 2010, s.21-36.

Gümüştekin, Gülten, Eren, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2010.

Gümüştekin, Gülten, Eren ve Emet, Canan, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 17, 2015, s.1-26.

Güney, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

Gürbüz, Gözde, Kumkale, İlknur, Oğuzhan Adil, “Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Trakya bölgesi bankalarında araştırma”, **International Conference on Euroasian Economies**, 2013, s.791-800.

Gürbüz, Gözde, Kumkale, İlknur, Oğuzhan Adil, “Personel Güçlendirme-Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizinde Yapısal Eşitlik Modeli İle Regresyon Analizinin Karşılaştırılması: Bir Uygulama”, **Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Metinleri Dergisi**, Sayı 2, 2015, s.1-21.

Gürbüz, Sait, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı 3/2, 2006, s.48-75.

Hales, Colin, Klidas, Antonis, "Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Sayı 10/3, 1998, s.88-95.

Hamel, Gerry, "Turning Your Business Upside Down", **Fortune**, Temmuz, 1997, s.37.

Harley, William. B., "Eight Critical Principles of Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Sayı 3/1, s.5-12.

Hartline, Michael, James, Maxham ve Mckee, Daryl, "Corridors of Influence: Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", **Journal of Marketing**, 64/4, 2000, s.35-50.

Honold, Linda, "A review of the literature on employee empowerment", **Empowerment in Organizations**, Sayı 4/5, 1997, s.202-212.

Hu, Stella L. Y. ve Leung, Louis, "Effects of Expectancy-value, Attitudes, and use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace", **Telematics and Informatics**, Sayı 20/4, Kasım, 2003, s.365-382.

Işık, Ufuk ve Yasım, Yavuz Kağan, "Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl 10, Sayı 2, 2017, s.1581-1593.

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Yayıncılık, Konya, 2005.

Janssen, Onne, "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment", **Work & Stress**, Ocak/ Mart, Sayı 18/1, 2004, s.56-65.

Johnson, Ron ve Redmond, David, **The art of empowerment- the profit and pain of employee involvement**, Financial Times-Pitman Publishing, London, 1998.

Kanter, Rosabeth Moss, "Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in Utopian communities", **American Sociological Review**, Sayı 33, 1968, s.499-517.

Karadal, Himmet, Akyazı, Turgut Emre, Sunman, Gözde, Güvenç, Kübra ve Koca, Mehmet Fatih, “Personel güçlendirmenin ihbarcılığa etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü üzerine bir araştırma”, **Eurasian Academy of Sciences, SocialScienceJournal**, Sayı 16/1, 2016, s.106-114.

Karakaş, Ayhan, Serçek, Sadık, “Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Sayı 11/2, 2014, s.90-107.

Karakoç, Nihat ve Bıyıklılar, Özge N., “İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının ‘İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini’ Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Sayı 19/5, 2003.

Kılıç, Mehmet, “Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa Etkisi üzerine bir araştırma”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Malatya, 2015.

Kiessler, Charles A., **The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**, Academic Press, New York, 1971.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007.

Lawrence, Paul R., “The Changing of the Organizational Behaviour Patterns, A Case Study of Decentralisation”, **Administrative Science Quarterly**, 1959, Sayı 4/2, s.229-231.

Lashley, Conrad ve Mc Goldrick, Jim, "The Limits of Empowerment A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations", **Empowerment in Organizations**, Sayı 2/3, 1994, s.25-38.

Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, McGrawHillInc., New York, 1995.

Lydon, John., Pierce, Tamarha. ve O'regan, Shannon, “Coping With Moral Commitment to Long-distance Dating Relationship”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Sayı 73, 1997, s.104-113.

Malatesta, Rebecca Miles ve Tetrick, Lois E., “Understanding the Dynamics of Organizational and Supervisory Commitment”, **Society for Industrial and Organizational Society Annual Meeting**, San Diego, 1996.

Mathieu, Joron ve Zajac, Dennis M., "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Sayı 108, 1990, s.171-194.

Mete, Mehmet, Zincirkıran, Mustafa, Tiftik, Hidayet, Yalçınsoy, Ayhan ve Pekcan, Ahmet, "Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma", **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 12/6, 2015, s.137-156.

Menon, Sanjay T., "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", **International Review**, Sayı 50/1, 2001, s.153-180.

Mintzberg, Henry, Power in and around organizations, **Prentice Hall**, New Jersey, 1983.

Mitchell, Bruce, **Resource and Environmental Management**, Longman, Harlow, 1997.

Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. "Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Analysis", **Journal of Occupational Psychology**, Sayı 61, 1988, s.195-209.

Meyer, John P., Allen, Natalie J. ve Topolnytsky, "Commitment in a Changing World of Work", **Canadian Psychology**, Sayı 39/1-2, 1998.

Moore, L. Gary, Hopkins, Willie E. ve Hopkins, Shirley A., "Quality and Empowerment Programs: Dual Paths to Customer Satisfaction?", **Managing Service Quality**, Sayı 8/2, 1998, s.133-141.

Morrow, Paula C., "Concept Redundancy in Organizational Research, the Case of Work Commitment", **Journal of Occupational Behavior**, Sayı 34, 1983, s.40-56.

Mowday, Richard T., Steers, Richard M., ve Porter, Lyman W., "The measurement of organizational commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı 14, 1979, s.224-247.

Neher, Joanne C. ve Natale, Samuel M., "Empowerment in Work and Welfare: A Comparison Between Employment Issues and Human Services Practices", **Empowerment in Organizations**, Sayı 5/1, 1997, s.26-32.

Newstrom, John W. ve Davis, Keith, **Organizational Behavior Human Behavior at Work**, McGraw Hill, New York, 1993.

O'Reilly, Charles ve Chatman, Jennifer "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of applied psychology**, Sayı 71/3, 1986, s.492-499.

Aytemiz Seymen, Oya, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Özer, Ozan, Özgür, Ergün ve Okatan, Tuncer, "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 6, Ocak, 2015, s.104-115.

Özdevecioğlu, Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 18/2, 2003, s.113-130.

Özgen, Hüseyin; Türk, Murat, "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", **Todaie Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 30/4, Ankara, 1997, s.75-86.

Pekdemir Işıl, Özçelik, Oya, Karabulut Elif ve Arslantaş, Cüneyt, "Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4, 2006, s.1-22.

Porter, Lyman, Steers, Richard, Mowday, Richard ve Boullian, Paul, "Organizational commitment, job satisfaction and turn over among psychiatric technicians", **Journal of Applied Psychology**, Sayı 59, 1974, s.603-609.

Randall, D.M., "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, Sayı 1/12, 1987, s.460-471.

Randolph, W. Alan, "Re-Thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?", **Organizational Dynamics**, Sayı 29/2, 2000, s. 94-107.

Reichers, Armon E., "A review and reconceptualization of organizational commitment", **Academy of Management Review**, Sayı 10, 1985, s.465-476.

Ro, Heejung ve Chen, Po-Ju "Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support", **International Journal of Hospitality Management**, Sayı 30, 2011, s.422-428.

Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A., **Örgütsel Davranış**, çev: İnci Erdem Nobel Yayınları, Ankara, 2013.

Rosa, Grau, Salanova, Marisa. ve Pierro, Jose Maria, "Moderator Effects of Self Efficacy on Occupational Stress", **Psychology in Spain**, Sayı 5/1, 2001, s.63-74.

Ryan Richard M. ve Deci, Edward L., "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", **American Psychologist**, Sayı 55/1, 2000, s.68-78.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Salancik, Gerald R., "Commitment and the control of organizational behavior and belief", içinde: **New Directions in Organizational Behavior**, Ed: Stawve B. M. Salancik G. R., Clir Press, Chicago, 1977, s.1-54.

Saunders, David R., "Moderator variables in prediction", **Educational and Psychological Measurement**, Sayı 26, 1956, s.209-222.

Scandura, Terri A. ve Lankau, Melenie J., "Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, Sayı 18/4, 1997, s.377-391.

Schermerhorn, John R., **Management**, John Wiley and Sons, Inc., Amerika, 2002.

Schwenk, Charles R., "**Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action**. **Academy of Management Review**", Sayı 11/2, 1986, s.298-310.

Schwepker, Charles H., "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intention in the Sales force", **Journal of Business Research**, Sayı 54, 2001, s.39-53.

Seçgin, Yılmaz ve Özyer, Kubilay, "Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **International Journal Of Eurasia Social Sciences**, Sayı 7/22, 2016, s.249-277.

Snape, Ed, Redman, Tom ve Chan, Andy W., “CommitmenttotheUnion: A Survey of Research and theImplicaitonforIndustrialRelations and TradeUnions”, **International Journal of Management Reviews**, Sayı 2/3, 2000, s.25-36.

Spreitzer, Gretchen M., “Psychological Empowerment in TheWorkplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, Sayı 38/5, 1995, s.1442-1465.

Spreitzer, Gretchen M., "SocialStructuralCharacteristics of PsychologicalEmpowennent", **Academy of Management Journal**, Sayı 39/2, 1996, s.483-504.

Spreitzer, Gretchen M., Kizilos, Mark A., ve Nason, Stephen W., “A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain”, **Journal of Management**, Sayı 23/5, 1997, s.679-704.

Spreitzer, Gretchen M., De Janasz, Suzanne C. ve Quinn, Robert E., "EmpoweredtoLead: The Role ofPsychological Empowerment in Leadership", **Journal of OrganizationalBehavior**, Sayı 20, 1999, s.511-526.

Solmaztürk, Ahmet Barış ve DüNDAR, Gönen, “Girişimcilik Yöneliminin Kariyer Çapaları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü”, **International Journal of DisciplinesEconomics&AdministrativeSciencesStudies**, Sayı 4/7, 2018, s.64-86.

Suliman, Abubakr ve Iles, Paul, “Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performan cerelationship: a newlook”, **Journal of ManagerialPsychology**, Sayı 15/5, 2000, s.407-426.

Taşlıyan, Mustafa, Harbalıoğlu, Melda ve Hırlak, Bengü, “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 6/1, 2014, s.313-334.

Tayfun, Ahmet, Palavar, Karabey ve Çöp, Serdar, “İş görenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Sayı 2/4, 2010, s.3-18.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (erişim) www.tdk.gov.tr, 10 Şubat 2018.

Tekiner, Mehmet Ali, "Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örneği", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Yıl 14, Sayı 27, 2014, s.173-203.

Tetik, Nuray, "Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı 7/3, 2015, s.407-431.

Thomas, Kenneth W., Velthouse, Betty A., "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, Sayı 15/4, 1990, s.666-681.

Tolay, Ebru, Sürgevil, Olca ve Topoyan, Mert, "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", **Ege Akademik Bakış**, Sayı 4/12, 2012, s.449-465.

Wiener, Yoash, "Commitment in organizations: a normative view", **Academy of Management Review**, Sayı 7/3, 1982, Temmuz, s.418-428.

Wilkinson, Adrian, "Empowerment: Theory and Practice", **Personel Review**, Sayı 27/1, 1998, s.40-56.

Wyer, Peter ve Mason, Jane "Empowerment in Small Business", **Participation & Empowerment: An International Journal**, Sayı 7/7, 1999, s.180-193.

Vigil, B., A., **Development And Validaton Of A Measure Of Empowerment For Individuals Suffering From Eating Problems**, Doktora Tezi, New Mexico University, Mexico, 2005.

Vogt, Judith ve Murrel Kenth, **Empowerment in Organisations**, Pfeffer and Co, Amsterdam, 1990.

Yücel, İlhami ve Koçak, Daimi, "Personel güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Moderatör Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 7/13, 2017, s.147-161.

Yüksel, Oğuzhan, Adıgüzel, Orhan, “Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 8/39, 2015, s.1019-1027.

Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

Yüksel, Öznur ve Erkutlu, Hakan, “Personeli Güçlendirme”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 1, 2003, s.131.142.

Zangaro, George A., “Organizational Commitment: A Concept Analysis”, **Nursing Forum**, Sayı 36/2, Nisan-Haziran, 2001, s.14-22.

İngilizce Türkçe Sözlük, (erişim) <http://www.zargan.com>, 12 Şubat 2018.

Zimmerman, Marc A., “Psychological Empowerment: Issues and Illustrations”, **American Journal of Community Psychology**, Sayı 23/5, 1995, s.581-599.

ANKET FORMU

Sayın katılımcı bu çalışma işletme yüksek lisans alanında bir tez çalışması için yapılmakta olup, tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Kişisel bilgileriniz istenmemekte olup vereceğiniz destek için teşekkür ederiz.

Mehmet İŞLER

1. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()
2. Yaşınız: Belirtiniz.....
3. Eğitim Durumunuz: İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
4. Çalışma yılınız? Belirtiniz.....
5. Kurumdaki Pozisyonunuz: İşçi () Memur ()
6. Göreviniz Uzman () Şef () Müdür ()

7. İfadelere katılım düzeyinize göre işaretleyiniz	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1. Kurumda görevlendirildiğim iş benim için önemlidir.					
2. İşim ile ilgili çalışmalarım benim için özel bir anlam taşır.					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4. İşlerimde başarılı olduğumda amirim beni takdir eder veya toplum önünde onure eder.					
5. İşyerinde çalışanlara değer verilir, çalışanlar önemsenir.					
6. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
7. İşim ile ilgili çalışmalarını yerine getirecek kapasiteye sahibim.					
8. İşim ile ilgili gerekli becerilerimi geliştirdim.					
9. İşim ile ilgili gerekli bilgileri edinerek kendimi geliştirmeliyim.					
10. İşyerimde gerekli şartları taşıdığım durumlarda yurt içi ve yurt dışı eğitimlerden ben de istifade etmeliyim					
11. İşim ile ilgili sürekli ve düzenli eğitim görmem çalışmamı olumlu yönde etkilemektedir.					
12. İşyerimde işimle ilgili faaliyetlerde bulunurken ihtiyaç duyduğum bilgilere kolayca erişebilirim.					
13. Yıllık performans değerlendirmesi sonucunda eksiklerimi gidermeyelim.					
14. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede serbestçe karar verebilirim.					
15. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.					
16. İşimi özgür ve bağımsız yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.					
17. İşyerimde hemen karar verilmesi gereken durumlarda inisiyatif kullanarak amirlerimin yerine karar verebilirim.					
18. Bana bir görev ya da yetki verildiğinde sorumluluğu da verilir.					
19. Çalıştığım bölümde alınacak kararlara ben de katılırım.					
20. İşyerimde yöneticiler çalışanlara kararlara katılma imkanı verirler.					
21. İşyerimde alınan kararlara katılmam gerektiğini düşünüyorum.					
22. İşyerimde çalışırken çeşitli değişiklikler yapabilmeliyim, bu konuda serbest olmalıyım.					
23. İşyerimde amirim önemli yetkileri bana devreder.					
24. Çalıştığım birimde kararların ortak alınması gerektiğini düşünüyorum.					
25. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					
26. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
27. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar sözüm geçer.					

8.ifadelere katılım düzeyinize göre işaretleyiniz	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1.İşyerimde ailenin bir üyesi olduğumu hissetmiyorum					
2.Çalışma hayatımın kalan kısmını bu işyerimde geçirmek isterim.					
3.Bu işyerimden ayrılmak için geçerli bir sebebim yok.					
4.Kişinin bir kurumdan diğerine geçmesi bence normaldir.					
5.Şimdiki kurumuma olan bağlılığı başka kuruma da gösterebilirim.					
6.Kişinin çalıştığı kuruma her zaman sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.					
7.İşyerime duygusal bağlılığım yok.					
8.Şimdiki işyerimde mecburiyetten dolayı çalışıyorum.					
9.Kişisel olarak daha iyi olsa bile mevcut kurumumdan şu anda ayrılmak doğru değil.					
10.Kurumumda çalışmayanlara işimden ve işyerimden bahsetmekten keyif alıyorum.					
11.İşyerimin problemlerini kendi problemim kadar önemsiyorum.					
12.İşyerime çok şey borçluyum.					
13.Kurumuma çalışmaya devam etme nedenim kuruma bağlılığın etik açıdan gerekli olduğudur.					
14.İnsanın başladığı kurumdaki emekli olması gereklidir.					
15.Kişinin sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim.					
16.İşyerime ait olmak konusunda çok güçlü fikirlerim yok.					
17.Kişi kendi kurumuna her koşulda bağlı kalmak zorunda değildir.					
18.Şimdiki işyerimde çalışmaya devam etmek zorunda değilim.					
19.Bu kurumdaki ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri seçeneklerimin azalması olur.					
20.İşyerimden ayrılırsam suçlu hissederim.					
21.Kanımsa insanlar bu günlerde çok iş değiştiriyorlar.					
22. İş arkadaşlarıma sorumlu olduğum için kurumumdan ayrılamam.					
23.İşyerimden ayrılmak istememin sebeplerinden biri burada imkanların kısıtlı olmasıdır.					
24.Yeni bir iş garantisi olmasa da şimdiki işimden ayrılmaktan korkmuyorum.					
25.Kendim istesem de şimdi kurumumdan ayrılmak çok zor.					
26.Şimdi kurumumdan ayrılıysaydım hayatımda birçok şey yarım kalırdı.					
27. Şimdi kurumumdan ayrılısam fazla bir kaybım olmaz.					
28.Başka bir yerden daha iyi bir teklif alsam da işyerimden ayrılmam doğru olmaz.					
29.Kurumumun yeri bende özeldir.					
30.Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.					

Anket Bitti Teşekkürler

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet İŞLER

1972 yılında Kırıkkale’de doğmuştur. ilk ve orta öğretimini Kırıkkale’de tamamlamıştır. 1990 yılında Kırıkkale Lisesi’ni bitirmiş, 1999 yılında Kırıkkale Üniversitesi Petrokimya Bölümünden ve 2010 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi’nden mezun olmuştur.

Halen Kırıkkale Belediyesi bünyesinde müdür olarak çalışma hayatına devam etmektedir.

Evli ve bir çocuk babasıdır.

ADRES BİLGİLERİ

Tel : 0544 272 28 88

Adres : Bağlarbaşı Mh. 913 Sk. 19/2 KIRIKKALE