T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Araştırma

Necmi Yavuz Yalçın
2501872462

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Muhteşem BARAN

İstanbul, 2013

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN
Adı ve Soyadı : **NECMİ YAVUZ YALÇIN** Numarası : **2501872462**

Anabilim/Bilim Dalı : **İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON** Tez Savunma Tarihi: **04.07.2013**

Danışman : **DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN** Tez Savunma Saati : **12.00**

Tez Başlığı : **PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA**

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.İBRAHİM PINAR		Kabul
PROF.DR.YONCA GÜROL		Kabul
DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		
YRD.DOÇ.DR.GÜLTEKİN ALTUNTAŞ		

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN

Necmi Yavuz YALÇIN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Muhteşem BARAN

ÖZ

Günümüz iş dünyasının yoğun rekabet ortamında verimliliği, etkinliği artırarak sürdürülebilir rekabetin sağlanmasında avantaj elde etmek isteyen işletmeler farklı kurumsal yönetim ve rekabet stratejileri izlerken aynı zamanda bu stratejilere uygun olarak çalışanları ile ilgili farklı bakış açıları ve stratejiler geliştirmektedirler. Bu kapsamda, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi ve örgütsel bağlılıkları önemli kavramlar olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle psikolojik güçlendirme ve boyutlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık bileşenleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığının istatistiksel yöntemler kullanılarak araştırılması, derecesinin incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmuştur. Özel bir işletmenin satış ve pazarlama bölümü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık.

RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH

AUTHOR

Necmi Yavuz YALÇIN

SUPERVISOR

Doç. Dr. Muhteşem BARAN

ABSTRACT

In today's business world's tough competition arena organizations, who are willing to have advantage in providing sustainable growth by increasing productivity and effectiveness, follow up on different corporate management and competition strategies and at the same time in accordance with those strategies they are developing different point of views and strategies regarding their employees. In this respect, psychological empowerment and organizational commitment of employees have been emerged as significant concepts. Therefore, it has been the purpose of this research to examine and measure its degree statistically "if there is a relationship between psychological empowerment and organizational commitment". This research has been carried on sales and marketing department staff of a private company and it has been concluded that there is a positive and meaningful relationship between psychological empowerment and organizational commitment also psychological empowerment has a positive impact on organizational commitment.

Keywords: Psychological empowerment, organizational commitment.

ÖNSÖZ

Temel amacı mal ve hizmet üretmek olan işletmeler rekabet avantajı sağlamak, faaliyetlerini amaçladığı biçimde sürdürebilmek ve geliştirebilmek için elindeki mevcut ve yeni her türlü bilgiyi, teknolojik kaynağı kullanmak geliştirmek zorundadır. Günümüz iş dünyası koşulları işletmeleri hangi kademede olursa olsun çalışanlarının bilgisine, fikrine, enerjisine ve yaratıcılığına gereksinim duyar hale getirmiştir. Çalışanı işe almak, belli bir ücret karşılığında çalıştırmak yetmemektedir. İşletmeler çalışanlara sağladıkları maddi imkan yanında yatırım yapması, psikolojik destek sağlaması zorunluluk halini almıştır.

Psikolojik güçlendirme bu anlamda çok önemli bir araçtır. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların içsel motivasyonları yüksektir. İşlerinde anlam bulur, kendilerini işleri yapabilecek bilgi ve yeteneğe sahip olarak görürler, sonuçlardan kendilerini sorumlu tutarken sonuca etki ve katkı yaptıklarının bilicindedirler. Böyle bir ortama sahip çalışanın iş memnuniyeti artarken, bulunduğu ortamda kalıcılığını sürdürme isteği, arzusu da artar. Bu nedenle, bu çalışmada psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Tez çalışmam süresince zaman sınırı olmaksızın düşünce, fikir ve önerileri ile desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Muhteşem Baran'a, olumlu katkıda bulunan araştırma görevlileri Sayın Murat Yaşlıoğlu ve Sayın Hilal Özen'e teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ x
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

1.1. Güçlendirme Kavramı ve Gelişimi 3
1.2. Güçlendirme ile İlgili Yaklaşımlar 8
1.3. Psikolojik Güçlendirme 12
1.3.1. Anlam 18
1.3.2. Yetkinlik 18
1.3.3. Özerklik 19
1.3.4. Etki 19
1.4. Psikolojik Güçlendirme Girdileri ve Sonuçları 20
1.5. Psikolojik Güçlendirme Değerlemesi 24

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişimi 26
2.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar 29

2.3. Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli 34
2.3.1. Duygusal Bağlılık 36
2.3.2. Devam Bağlılığı 37
2.3.3. Normatif Bağlılık 37
2.4. Örgütsel Bağlılık Girdileri ve Sonuçları 39
2.5. Örgütsel Bağlılık Değerlemesi 42
2.6. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar 43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı 48
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlar 49
3.3. Araştırmanın Yöntemi 50
3.4. Araştırmanın Modeli 52
3.5. Araştırmanın Hipotezleri 53
3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler 54
3.7. Araştırma Bulguları 55
3.7.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler 55
3.7.2. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler 56
3.7.3. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler 61
3.7.4. Psikolojik Güçlendirme'nin Örgütsel Bağlılık'a Etkisi 63

3.7.5. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar 64
SONUÇ VE ÖNERİLER 69
KAYNAKÇA 74
EKLER 84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Araştırmalar Özet Tablosu 46
Tablo 3.1: Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler 56
Tablo 3.2: Ölçeklere İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar 57
Tablo 3.3: Demografik Özellikler * Psikolojik Güçlendirme Ortalama Değerleri 58
Tablo 3.4: Psikolojik Güçlendirme Bağımsız Gruplar (Kadın/Erkek) İstatistikleri 59
Tablo 3.5: Bağımsız Gruplar (Kadın/Erkek) Psikolojik Güçlendirme t-Testi 59
Tablo 3.6: Demografik Özellikler * Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri 60
Tablo 3.7: Örgütsel Bağlılık Bağımsız Gruplar (Kadın/Erkek) İstatistikleri 61
Tablo 3.8: Bağımsız Gruplar (Kadın/Erkek) Örgütsel Bağlılık t-Testi 61
Tablo 3.9: Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyonlar 62
Tablo 3.10: Araştırma Hipotezleri Değerlendirme Tablosu 63
Tablo 3.11: Değişkenlerarası Regresyon Analizi 64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Psikolojik Güçlendirmenin İşyerindeki Temsili 16

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli 53

GİRİŞ

Örgütlerin temel amacı öncelikle mal ve veya hizmet üretmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için örgütler çevresinden bir takım girdiler alır, bunları dönüşüm süreçlerinde işleyerek çıktı haline getirir ("değer yaratma") ve yine çevresine verir. Örgütler açısından çevre, değişim kaynağı ve dolayısıyla uyum sağlanması gereken bir değişkenler kümesidir. Örgütler her anlamda çevreye bağımlıdır, çevreden etkilenirler ya da çevreyi etkilerler. Mutlak bir biçimde rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler faaliyetlerini amaçladığı biçimde sürdürebilmek ve geliştirebilmek için gereksinim duyduğu elindeki mevcut ve yeni her türlü bilgiyi bir diğer deyişle teknolojik kaynağı geliştirmek zorundadır. Teknolojiyle karmaşıklaşan sorunları çözmek, müşteri isteklerini ürüne en uygun şekilde katmak ve müşteri memnuniyeti yaratmak, örgütün diğer paydaşlarını tatmin edecek hedeflere ulaşmak doğru işleri doğru çalışanlarla, doğru çalışanları doğru bilgilerle ilişkilendirmekle sağlanabilir. Anlaşılacağı üzere, örgütler açısından değer yaratma, girdileri çıktılara dönüştürme sürecinde iş ve teknoloji unsurları yanında çalışan da çok önemli bir üçüncü unsurdur.

Örgütün çalışanına maddi karşılık yanında yatırım yapması, psikolojik destek sağlaması kaçınılmazdır. Bu sayede örgütsel yapı istikrarlı işgücüne sahip olurken, gereksiz operasyonel maliyetlerden ciddi tasarruf sağlanır. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış araştırmalarında işe gelmeme, devir (turnover), tükenmişlik (burnout), iş memnuniyeti ile bireysel ve örgütsel performansla olan ilişkisinden dolayı ayrı bir konu başlığı olarak ortaya çıkmıştır (Park ve Rainey, 2007:197). Örgütsel bağlılık, farklı psikolojik durum ve anlayış yapılarına göre değişik şekiller alır ve buna göre de örgütle olan ilişkisinde çalışanın farklı davranışlar sergileme durumu ortaya çıkar. Örgütlerin nihai amaç ve hedeflerinin farkında olan ve bunları benimseyen, arzu edilen amaç ve hedefleri yerine getirmek üzere büyük bir istekle yüksek çaba ve gayret sarf ederek memnuniyetle çalışan üyeleri örgütsel bağlılık sahibi olan üyeleridir.

Örgüt üyelerini bu yönde motive eden ve kararlılık sağlayan dışsal ve içsel faktörler vardır. Psikolojik güçlendirme böyle içsel bir faktördür. Temel amacı gücün örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında paylaşılmasıdır. Psikolojik güçlendirme, bireylerin işleri üzerinde özerk olarak düşünmelerine ve uygun şekilde davranmak üzere karar almalarına olanak sağlar. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar, işlerinde anlam bulurlar, kendilerini bu işleri yapacak yetkinlikte görürler ve işlerini sahiplenerek sonuçlarından kendilerini sorumlu hissederler.

Araştırmanın birinci bölümünde psikolojik güçlendirme kavramının tarihsel gelişim sürecine ve bu kavramla ilgili farklı yaklaşımlara ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramının tarihsel gelişim sürecine ve bu kavramla ilgili yaklaşımlara yer verilirken bu iki kavram arasındaki ilişkileri araştırmış olan yakın zamandaki bazı çalışmalara ve sonuçlarına yer verilecektir.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler bir uygulama ile incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Bu bölümde güçlendirme kavramı, gelişimi ve bu kavramla ilgili farklı bakış açıları hakkında bilgilere yer verilirken psikolojik güçlendirme kavramı geniş kapsamlı incelenmiştir.

1.1. Güçlendirme Kavramı ve Gelişimi

Ekonomilerde yaşanan serbestlik ve özelleştirmeler, küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve yenilikler, müşteri memnuniyetinin artan önemi işletmeler açısından rekabet koşullarını hızlı ve sürekli olarak değiştirmekte ve zorlaştırmaktadır. Bu da işletme yönetimlerini, işletmenin sahip olduğu üretim kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmak üzere yönetim uygulamalarını değiştirmeye, iş süreçlerine, iş yeri çalışma sistemine ve organizasyon yapılarına farklı bakış açıları ile yaklaşmaya sebep olmaktadır/yöneltmektedir.

Her türlü üretim faktörünün hemen hemen benzer nitelikte olduğu, yatırımların ve fiziksel alt yapıların birbirinin aynı olduğu işletmelerde, farkı yaratan, işgücünün sahip olduğu yetenekler ve kapasitelerdir (Ülgen ve Mirze, 2010:291). Bir diğer deyişle, günümüz iş ortamında başarılı olmak için işletmeler her kademedeki çalışanlarının bilgisine, fikrine, enerjisine ve yaratıcılığına gereksinim duyarlar. En iyi organizasyonlar bunu çalışanlarının güçlendirerek becerirler. Öyle ki, çalışanlar kendiliğinden inisiyatif kullanırlar, işletmenin sahibi gibi işletmenin çıkarına göre hareket ederler (O'Toole ve Lawler, 2006'dan alıntı: Spreitzer, 2007:2). Anlaşılacağı üzere, böyle bir organizasyon ortamı geleneksel komuta ve kontrol kademelerinin pek uygun olmadığı ortamlardır (Quinn ve Spreitzer, 1997:37).

Güçlendirme tarihsel olarak çalışan katılımı (involvement), katılımcı yönetim, çalışan öneri programları, kalite çemberleri, ve çeşitli takım oluşturma ve geliştirme girişimleri (initiatives) gibi fikirler ve girişimler ile bağlantılıdır (Kinlaw, 1995:3).

Çalışan güçlendirme kavramının başlangıcını farklı yerlerde bulmak mümkündür (Honold, 1997:202). İnsan ilişkileri hareketi çalışan güçlendirme üzerinde büyük etki yapmıştır (Yang ve Choi, 2009:290). Mary Parker Follett, güç ve yetki kavramlarına farklı bir bakış açısı getirmiştir. Follett'e göre iyi insan ilişkileri uyumu, kişi üzerinde güç kullanıldığı hissi yaratmakla değil, kişi ile güçlerin birleştirildiği veya beraber kullanıldığı hissi yaratmakla sağlanır. Yetki hiyerarşik pozisyondan ziyade fonksiyondan doğar. Örneğin yükleme memurunun yükleme işinde bir başkandan daha fazla yetkisi vardır. Yetki "bilgi ve deneyim" gerektirir (Wren, 1994:260-261).

Chester I. Barnard örgütü aralarında sistematik ilişkiler bulunan, fiziksel, biyolojik, psikolojik ve sosyal öğelerden oluşan bir sistem olarak nitelendirmiş, iki ya da daha fazla bireyin faaliyetlerinin bilinçli olarak koordine edildiği işbirliği sistemi olarak tanımlamış ve örgütün ortaya çıkması için gerekli koşulları: ortak amaç, işbirliği arzusu ve haberleşme olarak belirlemiştir. Haberleşme sisteminin kurulması ve devamlılığının sağlanmasını biçimsel örgütün meydana getirilmesi; personelin seçimi, güdülenmesi, yükseltme ve işten çıkarma gibi hususların belirlenmesi ile personelin moralini ve örgütle bağlılığını yüksek düzeyde tutmayı sağlayacak olan, biçimsel olmayan örgütün desteklenmesi gibi ikincil fonksiyonlara ayırmıştır (Baransel, 1993:269-271).

Elton Mayo başkanlığında yürütülen Hawthorne araştırmaları işçinin çalışma arkadaşları tarafından kabul edilme ve takdir ihtiyacının (sosyal ihtiyaçlarının) yönetimin sağladığı maddi ödüller kadar, hatta bazen bunlardan da önemli olduğunu göstermiştir ve sonuç olarak sosyal insan modelinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Baransel, 1993:256). Hawthorne çalışmalarından sonra güçlendirme araştırmacıları

araştırmalarında insan motivasyonu üzerine odaklanmışlardır (Yang ve Choi, 2009:290). Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İhtiyaçlar davranışı belirleyen önemli faktördür. İkinci varsayım ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir, alt gruptan en yüksek ihtiyaç grubuna göre hiyerarşik sıralama şu şekildedir: Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme (tanınma, prestij, kendine güven) ve kendini tamamlama (sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık). Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, çalışanın hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel, 2011:623-624).

Maslow'un çalışmasına paralel olarak Frederick Herzberg çalışan motivasyonu ile ilgili faktörleri "motivasyon" ve "hijyen" faktörler olarak iki grupta toplamıştır. Motivasyon Hijyen Teorisi, iş tatmini ile ilgili olan motivasyon faktörlerinin iş tatminsizliği ile ilgili olan hijyen faktörlerden farklı olduğunu açıklar (Yang ve Choi, 2009:291). Herzberg'e göre yönetim "hijyen faktörler - maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, sosyal haklar"ın gerekli olduğunu ancak tatminsizlik nötralize edildikten sonra hijyen faktörlerin olumlu sonuçlar alınmasını sağlamadığını bilmesi gerekir. Sadece motive edici faktörler (sorumluluk, başarma ve tanınma, ilerleme fırsatları) insanları üstün başarıya yöneltir (Wren, 1997:378). Herzberg çalışan katılımının olumlu etkilerini görmüşse de bunun hedeflerin belirlenmesiyle ilgili değil hedeflere nasıl ulaşılacağının bireysel kararlara bırakılması ile sınırlı olduğuna inanmıştır (Yang ve Choi, 2009:291).

Güçlendirme, çalışanları organizasyonun önemli bir varlığı olduğunu var sayar. McGregor (1960) bu ayırımı X ve Y Teorileri'ni önererek göstermiştir (Yang ve Choi, 2009:291). Güçlendirmenin örgütsel yenilenme ve performansa ilişkin bir fikir olarak en belirgin kökleri Douglas McGregor'un Y Teorisi'nde yer almaktadır (Kinlaw, 1995:2). McGregor'un Y Teorisi şunları içermektedir (Yang ve Choi, 2009:291):

- Çalışmak doğal hayatın parçasıdır ve insanlar zevkle çalışır;
- İnsanlar kendini yönetebilir ve çalışmaya içsel motivasyonları vardır;
- İnsanların hayalleri ve yaratıcılıkları vardır, öğrenmeye, yetişmeye, sorumluluk almaya arzuludurlar;
- Organizasyonlar ve yöneticiler çalışanların başarı potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardım etmelidir.

Chris Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli'ne göre olgun olmayan kişi pasif, bağımlılık taraftarı iken; olgun kişi aktif, bağımsızlık yanlısı ve uzun vadeli bakış açısına sahip olma özellikleri taşır. Kişiler bu iki uç arasında bir yerdedir; klasik örgüt yapısı kişilerin olgun olmalarını engeller, zira kişi bu yapı içinde potansiyelini açığa çıkaramaz ve kendini geliştiremez (Çetin, 2010:15).

Rensis Likert (1967) sistematik güçlendirme üzerinde ilk sistematik araştırmayı yapmıştır (Yang ve Choi, 2009:291). Likert katılımcı yönetimi en tam haliyle açıklamıştır. Likert'in organizasyon profili dört sistemden oluşur: Sistem 1: İstismarcı (Exploitative) Otokratik; Sistem 2: Yardımsever (Benevolent) Otokratik; Sistem 3: Katılımcı (Consultative); ve Sistem 4: Demokratik. Likert araştırmaları Sistem 4'e yakın organizasyonların Sistem 1'e yakın organizasyonların çok ötesinde olduğu genel tezini desteklemiştir (Kinlaw, 1995:2).

Vroom'un (1964, 1995) "beklenti teorisi" bireylerin içinde davranışlarını etkileyen kuvvetler olduğunu söylemektedir. Teorinin var sayımı çalışanın ne kadar

gayret sarf edeceğinin çalışanın motivasyonuna bağlı olduğudur, bir diğer deyişle motivasyon ödülün cazibesinin (valence) kişinin gayretinin ödül almaya yetecek sonuç verip vermeyeceğine olan inancı (expectancy) ile çarpımına eşittir. Schein (1980) bir bireyin motivasyonunu belirleyen en önemli faktörün çalışan ile organizasyon arasında beklentiler seti (ödeme, fırsatlar) olarak tanımlanan psikolojik kontrat olduğuna inanır. Organizasyon bunun karşılığında sadakat (loyalty) ve bağlılık (commitment) ister (Liu, Chiu ve Fellows, 2007:569).

Çalışanları örgütsel kararlara dahil etme girişimleri 1990 öncesine kadar yazarlar tarafından takım kurma, katılım, ve toplam kalite yönetimi gibi başlıklar altında yer alırken sonrasında bu konu (theme) "çalışan güçlendirme" olarak adlandırılmış ve yazarların doğrudan ilgili makaleler yazmasıyla 1990'lı yılları "güçlendirme çağı" yapmıştır (Hardy ve Sheila-O'Sullivan, 1998:452).

Çeşitli araştırmacılar güçlendirmenin boyutlarına farklı gözlerle bakmışlardır. Kişinin kendi işini kontrol etmesi, işte otonomi, takım çalışmasının varyasyonları, başarıyla bağlantılı ödeme sistemleri hep güçlendirme olarak adlandırılmıştır. Bu çeşitlilik içinde açıktır ki bazı araştırmalar da bireyin "yapabilirliği (ability) ve isteği"nin güçlendirilmesi konusuna odaklanmıştır. Menon (1995) bunu "güçlendirilmiş durum" olarak adlandırır. Seçenek olarak, örneğin takımlar, iş zenginliği, performansa göre ödeme, çalışan hisse sahipliği gibi açıklanan bazı konular açıktır ki sadece bireysel bakış açısı tarafından değildir. Bunlar güçlendirilmiş duruma sahip olmak isteyen çalışanlara bir ortam yaratmak amacıyla kullanılan yönetim teknikleridir. Liderler bireylerin bu seçimi yapacağı ortamları yaratırlar (Honold, 1997:1).

Güçlendirme sadece insanlara yetki ve sorumluluk vermek değildir. Güçlendirmenin özü insanların içinde zaten var olmakla birlikte yeterli derecede kullanılmayan bilgi, deneyim, ve motivasyonel gücün açığa çıkartılmasıdır. Klasik

komuta ve kontrol yönetim uygulamaları insan kaynağı kapasitesini kısmen kullanabilir (Blanchard, Ken ve Randolph, 2001:6).

Güçlendirme sürecinin önemli bölümü karar alma/verme gücünün yer değiştirmesi olmasına rağmen yönetici ve çalışan bunu yanlış anlayabilmektedir. Güç insanların bilgi, deneyim ve içsel motivasyonlarında fazlasıyla bulunmaktadır. Yönetici bunu ortaya çıkartmanın yollarına odaklanmalıdır. Çalışanlar da işleri ile ilgili önemli kararları istedikleri gibi alacaklarını hissetmemelidirler. Güçlendirme hareket serbestliği, işlerinin sahibi olmaları karşılığında risklerin ve sorumlulukların paylaşımısıdır. Güçlendirme çalışanlar için hiyerarşik kültüre göre çok daha fazla olarak çalışanın hesap verebilir olmasını zorunlu kılar (Randolph, 2000:95).

Chris Argyris (1998:99) güçlendirmenin olabilmesi için organizasyondaki yerine bakılmaksızın bireye odaklanılmasında yarar olduğunu söylemektedir ve iki tür bağlılık (commitment) tanımı yapmaktadır. Dışsal bağlılık organizasyonun eski stil komuta kontrol (hiyerarşik) şekli ile uyumludur. Yöneticiler alt seviyedeki işleri tanımlar, davranış şekilleri belirler ve çalışanların hedeflerini söyler. Tersine, içsel bağlılık güçlendirme kültüründe çalışmaya daha uygundur. Sorumluluk yer değiştirir, bireyler yönetimce konulmuş vizyon ve hedefler doğrultusunda kendi işlerini tanımlar, yöneticiler ve çalışanlar işleri yapmak için performans hedeflerini beraberce belirler ve yine beraberce bireysel hedeflerin önceliğini ve şirket hedeflerine ilişkisine bakarlar. Gözle görülür sahiplik, sorumluluk ve katılım (involvement) komuta ve kontrol kültüründen güçlendirme dünyasına geçişi anlamamıza yardımcı olur.

1.2. Güçlendirme ile İlgili Yaklaşımlar

Güçlendirme ile ilgili yaklaşımlar, iş tasarımı, katılımcı ve dönüşümcü liderlik, örgüt yapısı, örgüt kültürü, çalışanın becerileri ve özellikleri, lider seçimi ve değerlendirmesi gibi çeşitlendirilebilir.

Kavramsal olarak genel bir ortak görüş olsa da tanım olarak güçlendirme üzerinde tam anlaşılmış bir işler tanım bulunmamaktadır. Bazıları katılımı güçlendirmenin anahtarı olarak görürken, bazıları da güçlendirmenin güç paylaşımı kavramını içermesi gerektirdiğini öne sürer (Cho ve Faerman, 2010:34).

Güçlendirmenin orijinal anlamında "yetkilendirme, gücü verme" kastedilmektedir (Tulloch, 1993). Güçlendirme tanımlarında "güç" ifadesinin yaygın olarak kullanıldığı görülür. Örneğin Legge (1995) güçlendirmenin, güven ve işbirliği için güç eşitliğinin öne çıkartıldığı bir yeniden dağıtım modeli olarak görülmesi gerektiğini iddia etmiştir. Conger ve Kanungo (1988) da benzer şekilde gücü güçlendirmenin merkezi olarak görmüş ve ona "ya bu inancı kuvvetlendirmek veya kişisel güçsüzlük inancını zayıflatmak" olarak odaklanmıştır. Bu alandaki diğer yazarlar güçlendirmeyi dinamik etkileşim türünden tanımlamışlardır. Örneğin Pastor (1996, p.5) güçlendirmeyi "kişisel veya profesyonel olarak ilişkide bulunan iki veya daha fazla insanın arasında devam eden bir süreç veya evrimin bir parçası" olarak tanımlamışlardır. Lee ve Koh (2001) bu tanımı ast ile üst ilişkisine bakarak süzmüş ve güçlendirmeyi "üst"ün güçlendiren davranışından etkilenen "alt"ın psikolojik durumunun kombinasyonu olarak tanımlamışlardır. Wilkinson (1998) beş tip güçlendirme tanımı yapmıştır: enformasyon paylaşan, yukarı doğru problem çözen, görev otonomisi, tutumsal şekillenme ve kendi kendini yönetim (Greasley, vd. 2005:355).

Güçlendirmenin ilk çalışmaları iki motivasyonel yapıdan gelişmiştir: iş karakteristiği modeli ve Bandura'nın (1977, 1982) öz yeterlik konusundaki çalışması. Bu iki farklı temel yazın güçlendirmenin yapısal ve psikolojik olarak iki ayrı şekilde kavramsallaştırılmasına sebep oldu. Yapısal güçlendirme iş tasarımı ve iş karakteristiği araştırmaları üzerine kurulurken özünde otorite ve sorumluluğun üst yönetimden çalışana geçişine odaklanır. Buna göre yapısal güçlendirme öncelikle gücün, karar almanın, ve kaynaklar üzerindeki kontrolün paylaşıldığı örgütsel durum ile ilgilidir. Aksine, psikolojik güçlendirme işlerinin kontrolünün kendilerinde olduğunu algılayan

bireylere veya takımlara odaklanır. Psikolojik güçlendirmenin Bandura'nın (1977, 1982) öz yeterlik çalışmalarına bağlantısı vardır (Maynard, Gilson ve Mathieu, 2012:1234).

Çalışanların rutin, tek düze veya sürekli aynı tekrarı gösterdikleri ortamlarda güçlendirme sınırlı kalır. Karmaşık (complex) ve zengin iş karakteristiğine sahip işlerde yapılan işteki anlam ve çalışanın kendi başına karar verebilmesi daha çok önem kazanır. Sadece teknolojiye dayalı işler güçlendirmeyi desteklemez. Ayarlanabilir teknoloji ile tasarlanmış sosyo-teknik sistemler personel güçlendirmeyi teşvik eder. İş karakteristiği modeli iş zenginleştirme kavramı ile tek düze ve fazla uzmanlaşılmış işlerin motivasyonsuzluğa yol açtığı fikri ile bağlantılıdır. İçsel motivasyon olması için bütün işlerde bulunması gerekli beş karakteristik vardır (Hackman & Oldham, 1980). Görev kimliği (task identity), bireyin bir işin tamamını yapma derecesidir. Görev önemi (task significance) işin başkalarının işinde veya hayatında önemli etkiye sahip olma derecesidir. Beceri çeşitliliği (skill variety) işin işçilerin farklı becerilerini gerektirme derecesidir. Otonomi, bireylerin yaptıkları işlerin sonuçlarından kendilerini sorumlu hissetmelerinin derecesidir. Geri besleme işin, görevin yerine getirilme seviyesi hakkında enformasyon sağlamasıdır. Bu beş karakteristik, bireyin üç kritik psikolojik haline katkıda bulunur: işin denenmiş anlamlığı, işin çıktıları için denenmiş sorumluluk ve iş faaliyetlerinin gerçekleşen sonuçlarının enformasyonu. Çalışanlar bu üç psikolojik durum ortaya çıktığında içsel motivasyon deneyimi kazanırlar (Yukl and Becker, 2006:212).

Öz yetkinlik'i bir motivasyon teorisi olarak geliştiren Bandura'ya (1977) göre; öz yetkinlik ve öz saygınlık algıları artan insanların performans standartları ve hedefleri de yükselir, işlerinde olumlu tutum sergilerler ve zor görevleri sonuçlandırmak için daha büyük çaba sarf ederler (Katzell ve Thompson, 1990) (Jha, 2011:265).

Hardy ve Sheila-O'Sullivan (1998:463-464) da teorisyenlere göre güçlendirmenin davranışsal ve psikolojik olmak üzere iki yolla gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir. Davranışsal güçlendirmede çalışanların yönetim tarafından belirlenmiş belirli politikalar ve usuller çerçevesinde karar almalarına izin verilir. Buna stratejik denklik (alignment) denir. Denklik birey ile örgütsel hedefler, paylaşılan vizyonun iletişimi ve eğitim arasında açık bir bağ sağlanarak ödüllerle sağlamlaştırılabilir. Bütün bunlar, çalışanların stratejik iş amaçlarına karşı farkındalıklarını yükseltmeye yardımcı olması içindir. Benzer şekilde, grup dinamikleri, kişiler arası iletişim, liderlik, ve grup problem çözümü ile ilgili eğitimler de örgütsel hedeflere bağlılığı artırabilir.

Motivasyonel yaklaşım ise güçlendirmeye gücün devredilmesi uygulamasından çok katılımı ve bağlılığı artıracak şekilde açık iletişim ve ilham veren hedefler üzerinde durur. Güçlendirme çalışanlara, kendi işlerinin önemli tarafları üzerinde güce sahip olduklarını hissetmelerine ve işlerinden ve örgütlerinden gurur duyma anlayışlarını geliştirmelerine yardımcı olmak suretiyle onların iyimser, katılımcı, bağımlı, güçlüklerle baş edebilen, bağımsız ve sorumluluk alarak çalışmalarını sağlayacak şekilde öğretilebilir. Kısaca motivasyonel yaklaşım öz yetkinliği (Bandura, 1986) ve bireyin işi yapabileceği inancını geliştirmeyi öğretir (Hardy ve Sheila-O'Sullivan, 1998:464-465).

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmenin davranışsal ve motivasyonel anlamları arasında bir ayırım yapmıştır. Davranışsal bakış yöneticiler ile işçiler arasındaki güçlendirme öncesi ve sonrası ilişkiyi incelerken motivasyonel boyut çalışanların motive olduklarını hissedecek şekilde inisiyatifin çalışanlara geçtiği bir süreçtir (Maynard, Gilson ve Mathieu, 2012:1234). Conger ve Kanungo (1988) yapısalcı veya davranışsal yaklaşıma göre güçlendirmeyi lider veya yöneticinin gücünü astları ile paylaşma süreci olarak tanımlamıştır. Toplamda, yapısal güçlendirme üstlerin hem astlarına sorumluluk ve enformasyon dağıtmasını hem de onların karar süreçlerine

katılımlarını sağlayan yeniden tasarlanmış yapılar veya yönetim uygulamalarıdır (practice).

Yapısalcı yaklaşım yöneticiler açısından bir ikilemi temsil eder. Buna göre güçlendirme yeni bir organizasyon tasarlamak ve uygulamaya almak için en uygun temel olurken kontrol kaybı ve örgütsel çıktılarda azalma olasılığı vardır (Mills ve Ungson, 2003:143). Yapısalcı yaklaşım güçlendirilenin bilişsel durumunu açıklamada yetersiz kaldığı sebebiyle de eleştirilmektedir. Örneğin, bazı durumlarda, enformasyon ve güç aktarılan çalışan hala güçsüzlük hissediyor olabilir ve başka durumlarda bunlar yerine getirilmese de çalışanlar güçlendirilmiş hissiyle hareket edebilir (Greasley, Bryman vd, 2008:40).

Sonuç olarak, yapısal ve psikolojik yaklaşımlar birbirine karşıt yaklaşımlar değillerdir, ancak güçlendirmenin doğasını anlamak için tamamlayıcı bakış açıları sunarlar. Menon (2001) çalışmasında her iki bakış açısını da entegre etmeyi önermiş ve bunun sonucunda bazı çalışmalar yapısal güçlendirmeyi gerekli olmakla beraber yeterli olmadığını ve psikolojik güçlendirmenin öncülü olduğu şeklinde konumlamışlardır (Maynard, Gilson ve Mathieu, 2012:1234).

1.3. Psikolojik Güçlendirme

Yönetim yazınında güç başlıca bireyin başkalarının üzerindeki etkisi (influence) veya kontrolü olarak açıklanmaktadır. Örgütsel yapıda bir bireyin veya takımın performansı sadece kendi davranışına değil, ilişkili diğer bireylerin veya takımların vereceği karşılığa da bağlıdır (Sharma ve Kaur, 2008:7-8). Conger ve Kanungo (1988) yönetim ve sosyal yazındaki güç kavramını psikoloji yazınındaki güç kavramı ile birleştirdi ve ona motivasyonel boyutlar kazandırdı. Daha spesifik olmak gerekirse, psikolojik güçlendirmeyi güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlendikten sonra gerek biçimsel organizasyon uygulamaları gerekse yetkinlik enformasyonu sağlayan biçimsel

olmayan teknikler kullanılarak bu koşulların ortadan kaldırılması yoluyla organizasyon üyeleri arasında öz yeterlik hissinin yükseltilmesi olarak tanımladılar (Conger ve Kanungo, 1988:474).

Motivasyonel güçlendirme yetki devrinden veya kullandırmaktan daha çok "olanak sağlama" ile ilgilidir ve çalışanların güçsüzlük deneyimi yaşamaları durumunda daha önemli hale gelir (Hill ve Huq, 2004:1028). Motivasyonel veya psikolojik güçlendirme bir çalışanın örgütsel çevreyi subjektif yorumlamasının üzerine odaklanır. Dolayısıyla çalışanlar arasında güçsüzlük anlayışını besleyen koşulların belirlenmesi önemlidir.

Psikolojik güçlendirmenin temelinde anlaşılacağı üzere öz yeterlilik ve motivasyon vardır. Conger ve Kanungo (1988) öz yeterliliği Bandura'nın (1977, 1986) öz yeterlilik teorisine dayandırırken motivasyonu da bekleyiş teorisine dayandırmıştır. Beklenti teorisine göre bireyin kendisine verilen bir işle ilgili gayretini artırmasını sağlayacak motivasyonu iki tip beklentiye bağlıdır: a) kişinin gayreti istenen başarı düzeyine erişmeye yetecek, b) başarı düzeyi de istenen çıktıları almayı sağlayacak. Bunlardan ilki öz yeterlilik beklentisi, ikincisi de çıktı beklentisidir. Çalışanlar güçlendirildiklerinde kişisel yeterlilik beklentileri kuvvetlendirilir, bununla beraber çıktı beklentileri etkilenmek zorunda değildir. Güçlendirme de olanak sağlama olduğu için astların efektif olduklarına inancı artar.

Conger ve Kanungo (1988) yukarıdaki psikolojik güçlendirme tanımında yer alan güçsüzlüğü besleyen koşulları a) örgütsel, b) yönetim tarzı, c) ödül sistemleri ve d) iş tasarımı olmak üzere dört ana gruba ayırmıştır. Öz yeterliliği artırmaya yönelik biçimsel olan ve olmayan liderlik, yönetim vb. organizasyon uygulamalarını ise "a) astlara duyulan güveni anlatırken onlardan yüksek performans beklentilerini de açıklamak, b) astları karar alma sürecine katacak fırsatları yaratmak, c) bürokratik engellerden arınmış otonomi sağlamak, d) ilham veren ve/veya anlamlı hedefler koymak" olarak özetlerken

bu güçlendirme uygulamalarının efektif olmasını sağlamak üzere çalışanlara yetkinlikleri konusundan doğrudan enformasyon sağlanması gerektiğini belirtmiş ve enformasyon kaynakları olarak da Bandura'nın (1977, 1986) tanımladığı dört kaynağı göstermiştir. Bunlar sırasıyla: başarılan görevlerle doğrudan kazanılan deneyim (enactive attainment), başkalarının başarılarını örnek alarak yapılan kişisel modelleme (vicarious experience), sözlü ikna (verbal persuasion) ve duygusal yüreklendirme (emotional arousal state). Bu süreçlerden sonra güçlendirme ve davranışsal etkileri ortaya çıkar (Thomas ve Velthouse, 1990:666).

Thomas ve Velthouse (1990) Conger ve Kanungo'nun bu yaklaşımından hareket ederek psikolojik güçlendirme için kendi modellerini geliştirmişlerdir. Geliştirilen modelde motivasyonu "içsel/kendine özgü görev motivasyonu" (intrinsic task motivation) olarak tanımlamışlardır. Buna göre bireylerin sahibi oldukları işlerden (task assesments) edindikleri kişisel yetkinlikle ile ilgili hükümler objektiflik içermez. Dış etkenler her bireyde farklı yansıyabilir. Bireyler arasındaki bu farklılıklardan kaynaklanan yorumlama/algılama farklılıkları sahibi oldukları işleri de etkilemektedir. Bir diğer deyişle:

- güçlendirme her durum için genelleme yapılabilecek sabit bir kişisel özellik değildir,
- süreklilik içerir, insanlar güçlendirilmiş ya da güçlendirilmemiş diye ayrılmaz az ya da çok güçlendirilmişlerdir,
- her işe özgün yapısı vardır,

Bu varsayımlar çerçevesinde Thomas ve Velthouse çalışanların güçlendirme algısını anlamlık, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere dört boyut altında toplamıştır. Bu modelde yer alan yetkinlik Conger ve Kanungo'nun yaklaşımındaki öz yeterliğin benzeridir (Spreitzer, 1995:1442). Thomas ve Velthouse'a (1990) göre "anlamlık" bireyin kendisine verilen göreve kendine özgü önem verme halidir, "yetkinlik" kişinin

denediğinde bir işle ilgili faaliyetleri becerileri ile başarabilme derecesidir, "seçim" kişinin davranışlarından sorumlu olmasıdır ve "etki" de bir görevin amacını yerine getirirken fark yaratan davranışın görülme derecesidir (Siegall and Susan, 2000:705).

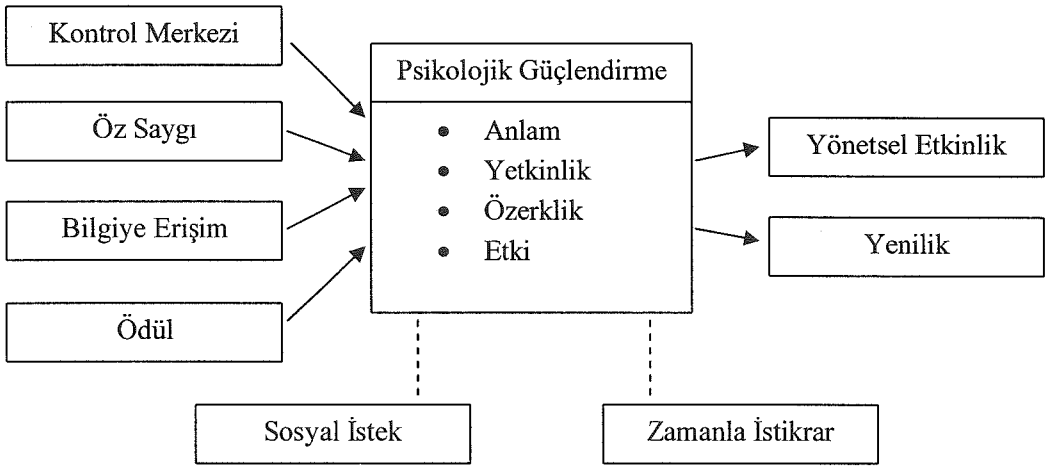
Spreitzer (1997) Thomas ve Velthouse'un bu dört bilişsel boyutunu daha iyi özümsemek için güçlendirme ile ilgili psikoloji, sosyoloji ve eğitim yazınlarından disiplinlerarası bir çıkarsama yaparak boyutları anlam, yetkinlik, kendi başına karar verme/özerklik (self determination) ve etki olmak üzere yeniden isimlendirdi (Spreitzer, 2007:7). Görüldüğü üzere, seçim boyutu özerklik veya kendi başına karar verme olarak değiştirilmiştir. Kendi başına karar verme teorisi, insan motivasyonunu anlamak için özerklik ve ilişkinliliğin içsel psikolojik ihtiyaçlarına önem verir. Güçlendirilen bireyler (Boudrias, Gaudreau, vd., 2009:626):

- iş rollerinde anlam bulur,
- kendilerini iş rollerini başaracak yetkinlikte hissederler,
- beklenen sonuçlara ulaşmak için gerekli spesifik araçlar bakımından kendi başlarına karar verebilecekleri hissine sahiptirler, ve
- örgütsel çıktılar üzerinde gerçek etkiye sahip olabileceklerine inanırlar.

Bu bilişsel modelde çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algıları ile çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirebilecekleri konusunda öz güvenlerinin sağlanması gerektiği ortaya konmakta, öz güvene sahip çalışanların daha iyi performans ortaya koyacakları belirtilmektedir (Arslantaş, Özçelik, Pekdemir, 2007:5-6). Bu dört durum birlikte kişinin işteki rolüne aktif etki eder. Bir diğer deyişle, bu dört durumdan birisi eksik olsa güçlendirme deneyimi sınırlı olacaktır (Spreitzer, 2007:8).

Diğer taraftan, çalışanların güçlendirme algılarını etkileyen girdi (antecedents) ve çıktılar (consequences) üzerinde durulmuş, girdiler: öz saygı, kontrollü olma, bilgiye

erişim ve performans temelli ödül sistemi olarak tanımlanırken çıktılar da yönetsel etkinlik ve yenilikçi davranışlar olarak ele alınmıştır (Arslantaş, Özçelik, Pekdemir, 2007:5-6).



Şekil 1.1: Psikolojik Güçlendirmenin İşyerindeki Temsili (Spreitzer, 1995:1445).

Şekil 1.1 psikolojik güçlendirmenin temel özelliklerini ve yapısal girdi ve çıktılarını özetlemektedir. Girdilerin kişisel özellikler ve işyeri bağlamında olmak üzere iki gruptan oluştuğu kabul edilebilir. Kişisel özellikler olarak kontrol merkezi ve öz saygı vardır. Kontrol merkezi daha çok etki boyutu ile ilgilidir. Kişinin yaşadığı olayların sorumluluğunu başkalarına ya da başka şeylere kısaca dış etkenlere bağlamaktan çok çaba, irade vb. kendi içindeki etkenlere yüklemesi, inanması ile ilgilidir. Öz saygı ise kişinin kendisini katkıda bulunacak değerli bir kaynak olarak görmesi ve işine ve birimine aktif olarak yönelmesi, bağlanması ile ilgilidir. Bilgiye erişim ve ödül ise işyeri bağlamında dikkate alınması gereken unsurlardır. Bilginin çalışana ulaştırılması ya da çalışanın bilgiye erişimi çok önemlidir. Özellikle de organizasyonun misyonu ve performansı ile ilgili bilgi psikolojik güçlendirme açısından çok önemli bir girdidir. Organizasyonun nereye gittiğini, yöneldiğini bilen çalışan yapacağı işte anlam bulur ve ona göre etkileyici davranış sergiler. Performansa ilişkin bilgi de mevcut durumun sürdürülmesi veya iyileştirilmesi ile ilgili ileriye dönük

kararların alınmasını kolaylaştırır, yardımcı olur. Ödül sistemleri bireyi tanımalıdır. Bir diğer deyişle grup veya bölümlere verilen ödüllerin yararı olmakla birlikte bireyin sonuca etkili olmada kendi davranışlarının etkisini tam olarak anlayamamaları söz konusu olabilir. Dolayısıyla bireysel teşvikler kişisel yetkinliği sağlamlaştırıp, karar almalarına yardımcı olarak psikolojik güçlendirmeyi yükseltmeye katkı sağlar. Etkinlik ve yenilik psikolojik güçlendirmenin iki çıktısıdır. Güçlendirilmiş yöneticiler kendilerini yetkin görürken işlerini ve çalışma ortamlarını olumlu yönde etkiler, sorumluluklarını proaktif olarak yerine getirirler, özetle konsantrasyonları, girişimcilikleri arttığından etkinlikleri de artar. İçsel motivasyon yenilikçi davranışa katkıda bulunur. Spesifik olmak gerekirse, güçlendirilmiş çalışanlar özerk olduklarına ve etki edebildiklerine inandıklarından yaratıcı olmaya daha yatkındırlar (Spreitzer, 1995:1446-1449).

Güçlendirmenin özellikle motivasyon, çalışanın katılımı, ve yetki devri kavramlarıyla özdeş olmadığını, aralarındaki bağlantıları ve farkları ortaya koymakta fayda vardır. Güçlendirme motive edici bir araçtır ancak uygulanışı ve kapsamı itibariyle motivasyondan farklıdır. Motivasyonun hareket noktası çalışana ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davransın sorusudur amaç davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede hareket noktası çalışanın kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır sorusudur. Yetki devri bakımından; yetkilendirmede amaç daha iyi sonuçlar almak için yetkinin asta geçici olarak devri söz konusu iken güçlendirmede işi yapan işin sahibi haline getirilir, işi yapan kontrolü ve sorumluluğu da alır. Yetki zaten işi yapanındır. Katılımcılık da güçlendirmenin ön şartlarından biridir. Çalışanların özellikle kendi işleri ile ilgili kararlara aktif olarak katılmaları ve örgütün de bunu kabullenmesi söz konusudur. Ancak güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek kararların uygulamaya dökülüşü sırasında da çalışanın aktif görev üstlenmesi söz konsudur (Coşkun, 2007:220-221).

Yukarıda psikolojik güçlendirmenin boyutları olarak sözü edilen anlam, yetkinlik, özerklik ve etki bileşenleri aşağıda daha geniş olarak ele alınacaktır.

1.3.1. Anlam

Anlam boyutu, çalışana verilen görevin kendi inançları, değerleri ve davranışları ile uyum göstermesini ifade eder. Herzberg'e (1966) göre iş tatmininin önemli bir önkoşulu; bireyin işi kişisel olarak anlamlı bulma derecesidir. Anlam, bağlılığı, memnuniyeti ve performansı artırmaya yol açar ve psikolojik güçlendirmenin hem bilişsel hem de duygusal yüzüdür (Cho ve Faerman, 2010:37-38). Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Karakteristikleri Modeli'nde, bireyin işinin gerekleri ile bireyin değerleri arasındaki bir sözleşme olarak tanımlanan, işin deneyimle anlamlığı fikrinden türetilmiştir. Eğer çalışanların kalpleri işlerinde değilse - eğer çalışma faaliyetleri (work activity) değer sistemleri ile çatışıyorsa - çalışanlar kendilerini güçlü hissetmezler (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997:681). Anlam düşük seviyedeyse iş tatminliği seviyesi daha düşüktür.

1.3.2. Yetkinlik

Yetkinlik, Bandura'nın (1986) öz yetkinlik veya kişisel ustalık kavramına benzer, bireyin belli bir iş ya da görevi başarılı bir şekilde yerine getirme kabiliyetinde olduğunu hissetmesidir. Hackman ve Oldham'ın (1975) "çalışanın süreklilik esasına göre işinde ne kadar etkin olarak başarı gösterdiğini bilmesinin ve anlamasının derecesi" olarak tanımlanan – sonuçların bilgisi – modelinden türetilmiştir. Çalışanın, başarılı olarak sonuç ürettiği veya bir çalışanın görevlerini becerileri ile başarabilme kabiliyetidir. Böylece, temel var sayım, beceri ve kabiliyete dayalı yetkinliği olduğunu hisseden bireylerin işlerini daha iyi yapmalarının söz konusu olduğudur (Cho ve Faerman, 2010:38). Yüksek öz yeterlik sahibi bireyler, engeller ya da problemler karşısında daha fazla direnç ve gayret gösterme eğilimindedirler (Thomas ve Velthouse,

1990:672). Bireyin yeteneklerine güvenmemesi ya da kendini işi konusunda yetersiz hissetmesi durumunda personel güçlendirmenin etkinliği azalır (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997:682). Yetkinlik boyutunun etkinliği, memnuniyeti, iş performansını ve sadakati geliştirdiği, iş stresini ve gerginliğini azalttığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Cho ve Faerman, 2010:38).

1.3.3. Özerklik

Özerklik, çalışanın eylemleri için tanımlanan sorumluluğu kapsar, verilen görev üzerinde kontrolünün söz konusu olması ve kendi başına karar verme şansının bulunması anlamına gelir. Kendi başına varar verme, bireyin kendi işiyle ilgili davranışlarını etkilemede özerklik ve serbestlik sahibi olduğu güvencidir. Bireylerin, işleri nasıl yapacaklarını seçme serbestileri vardır. Yazında iş memnuniyetini ve etkinliği geliştirdiği yer almaktadır (Cho ve Faerman, 2010:38). Çalışanların kendilerinin değil de olaylar tarafından kontrol edildikleri hissine kapılmaları daha olumsuz ruh hali, gerginlik, azalmış benlik saygısı yaratır (Thomas ve Velthouse, 1990:673). Çalışanlar üst kademeden birisinin emirlerini yerine getirdiklerine inanırsa, çok az özerklik veya serbestlik hissederlerse güçlendirme algısına sahip olmazlar (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997:682).

1.3.4. Etki

Etki, çalışanın verilen görevin sonuçlarını etkileyebilme derecesini açıklar. Etki boyutu, "tüm iş ve çıktıları üzerinde kontrol" ve "önemli değişim ve gerçek inovasyon katan etkili girişimler" olarak tanımlanabilir. Bir diğer deyişle, güçlendirilmiş çalışan örgüt içinde kararları ve çıktıları etkileyebildiğini hisseder (Cho ve Faerman, 2010:38). Etki bireylerin örgütte fark yaratıp yaratmadıkları konusundaki hislerini yansıtır. Bir amaca yönelik ilerleyiş hissinin ya da davranışlarının sistemi etkilediği inancında

olmaması durumunda çalışanlar güçlendirilmiş hissetmezler (Thomas ve Velthouse, 1990:673).

1.4. Psikolojik Güçlendirme Girdileri ve Sonuçları

Psikolojik güçlendirmeyi sağlamak üzere örgütler tarafından uygulamaya geçirilen ya da sağlanan, oluşması gereken şartlar ile güçlendirme çabalarının sonuçlarına ilişkin yazında farklı değerlendirmeler yer almaktadır.

Güçlendirme ile ilgili iki temel yaklaşım vardır. İlk ortaya çıkan sosyo-yapısal yaklaşım güçlendirmeyi, güç ve yetkinin tepeden aşağı örgüt geneline yayılarak alt kademelerdeki çalışanların uygun aksiyon almalarını sağlayacak yapılar, politikalar, ve uygulamalar seti olarak, görmüştür. Conger ve Kanungo ile başlayan ikinci yaklaşım ise güçlendirme ile ilgili psikolojik bakış açısını sunmuş ve psikolojik güçlendirmeyi "güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlendikten sonra gerek biçimsel organizasyon uygulamaları gerekse yetkinlik enformasyonu sağlayan biçimsel olmayan teknikler kullanılarak bu koşulların ortadan kaldırılması yoluyla organizasyon üyeleri arasında öz yeterlilik hissinin yükseltilmesi" olarak tanımlamıştır. Bu tanımda yer alan "biçimsel organizasyon uygulamaları" yapısal güçlendirmeyi ifade etmektedir ve psikolojik güçlendirmenin bir girdisi olarak kabul edilmektedir (Maynard, vd., 2012:1235; Seibert, vd, 2011:982). Bu bağlamda yapısal güçlendirmeyi, yönetsel uygulamalar, sosyo-politik destek, liderlik ve iş tasarım karakteristikleri olarak alt gruplara ayırmak mümkündür.

Yazında, yönetsel uygulamalar diye tutarlı bir şekilde tanımlanan uygulamaları açık bilgi paylaşımı, merkezkaçlık, katılımcı karar yönetimi, yoğun eğitim ve ödül/ödeme sistemleri uygulamalarını kapsamaktadır. Bu uygulamalar örgütlerin çalışanlarından aldıkları değeri optimize etmek için kullandıkları yönetim ve insan kaynakları uygulamalarıdır. Bu uygulamaların performansı geliştirdiği düşünülür çünkü bunlar çalışanların işlerinde sahip olduğu enformasyonu ve kontrolü, işle ilgili

çalışanların ortaya koyduğu bilgi, beceri ve kabiliyet seviyesini ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için çalışanların motivasyon seviyesini artırır. Sosyo-politik destek örgüt ikliminin destekleyiciliğini, çalışanın örgütün kendisine değer verdiği, önemsediği algısını ve örgütün çalışana olan güvenini kapsar (Seibert, vd, 2011:983). Liderlik, liderin çalışanlara ilham kaynağı hissi vermesi, kendine güven hissi sağlaması açısından önemlidir. Çalışanın liderine güven duyması psikolojik güçlendirmenin çok önemli bir göstergesidir (Maynard, vd., 2012:1246). Liderler, rol modeli olarak hareket edebilir, çalışanlara geri dönüş sağlayabilir, onlara koçluk yapabilir, yetkinlik hislerinin artmasını sağlayabilir. Görüleceği üzere, burada dönüşümcü ya da katılımcı yönetim tarzından çok lider ile çalışan arasındaki güven ilişkisi daha çok önem kazanmaktadır. İş karakteristikleri teorisinde yer alan beş iş karakteristiği, anlam ve kendi başına karar verebilme (özerklik) gibi psikolojik durumlara öncülük edebilir ve bunlar Spreitzer (1995) tarafından psikolojik güçlendirmenin bileşenleri olarak kabul edilmişlerdir (Seibert, vd, 2011:983). Spesifik olarak, anlam alt ölçeği iş karakteristikleri modelinin görev kimliği ("eğer bir çalışan bitmiş ürünün tamamının montajını yapıyorsa veya hizmetin tamamını sağlıyorsa veya bütünün küçük bir kısmından daha fazlasından sorumlu olduğunda işi daha anlamlı buluyorsa") ve beceri çeşitliği ("bir görev kişinin beceri ve kabiliyetlerini zorlayan faaliyetleri gerektiriyorsa bu görev birey tarafından hemen hemen değişmez şekilde anlamlı olarak deneyimlenir") boyutlarından daha uygun ölçümlerdir (Meyerson ve Kline, 2008:445). Ancak iş karakteristiği diğer bileşenlerle de ilişkilendirilebilir. Bu faktörler yetkinliği artıracak şekilde öğrenmeyi destekler. Örneğin otonomi ve görev önemliği, örgüt için önemli görülen görevleri yerine getirme yöntemleri ile ilgili olarak kişinin daha fazla seçim yapma olanağını arttıracağı için, kişinin iş birimi içinde etkiye sahip olduğu hissini öne çıkartması gerekir. Bu nedenle iş karakteristiği modelinde yer alan beş unsuru da psikolojik güçlendirme ile ilişkilidir (Seibert, vd, 2011:983).

Yapısal bağlamdan ayrı olarak, bireylerin karakteristik özellikleri de psikolojik güçlendirme ile ilgilidir. Thomas ve Velthouse (1990) bireysel farklılıklara,

farklılıklardan kaynaklanan yorum/algılama farklılıklarına özellikle dikkat çekmiş ve güçlendirmenin her durum için genelleme yapılabilecek sabit bir kişisel özellik olmadığını belirtmiştir. Bireylerin karakteristik özellikleri, olumlu benlik değerleme özellikleri (positive self-evaluation traits) ve emek/iş gücü (human capital) olarak gruplandırılabilir. Temel benlik değerlemesinin bileşenleri kontrol merkezi, duygusal yapı, öz saygı ve öz yetkinliktir. Temel benlik değerlemesinin kişinin çevresi ile ilişkisi bağlamında kendisi hakkında değerliği, yetkinliği, yetenekleri için yaptığı değerlemeyi temsil ettiği düşünülür (Seibert, vd, 2011:984). İnsan sermayesi olarak ele alındığında bireyin deneyimi, becerileri, eğitim durumu, işyerinde çalışma süresi, cinsiyet bunlar insan sermayesinin değişkenleridir ve bireyin üretkenlik yeteneğini yansıtır (Maynard, vd., 2012:1244).

Bu bağlamda pozitif psikoloji akımının bütünleştirici bir katkı sağlayacağına vurgu yapmak mümkündür. Çünkü pozitif psikoloji akımı olumlu subjektif deneyim, olumlu bireysel özellikler ve olumlu kurumlar bilimidir. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere pozitif psikolojinin üç direği vardır ve ilk direk olarak subjektif deneyim mutluluk, iyi olma, memnuniyet, umut, iyimserlik ve olumlu hisleri içerir. İkinci direk olumlu özellikler, yetenekler, ilgiler, yaratıcılık, ussallık, değerler, dayanıklı karakter yapısı, anlam, amaç, büyüme ve cesaret içerir. Üçüncü direk olumlu kurumlar ise olumlu aileler, okullar, işyerleri, cemiyet ve toplumdur. Olumlu kurumlar, insan gelişimini kolaylaştıracak şekilde ilk iki direğe yardımcı olur (Donaldson ve Ko, 2010:177). Pozitif psikoloji zaaflar ya da eksiklikler yerine insanların sahip olduğu ya da neyi iyi yaptıkları gibi kuvvetli yönlerini belirleyip o yönlerini geliştirmeye ve bu sayede nasıl daha iyi yaşayabileceklerine odaklanır. Örgütlerle insan kaynakları yönetimi açısından bunun anlamı performans değerlendirmelerinde neyin düzeltilmesinden çok neyin iyi işlediğinin, gittiğinin ve teşvik edilmesinin üzerinde daha çok durulması gerektiğidir.

Psikolojik güçlendirmenin sonuçları performans ve duygusal (affective reactions) veya tutumsal (attitudinal) olarak iki ana grupta değerlendirilebilir. Güçlendirme ve

performans arasındaki ilişkileri anlamak için performans ölçüleri tercih edilebilir olsa da tutumsal sonuçlar da önemlidir. Örgütsel araştırmalar çalışan tutumu (bağlılık, katılım, memnuniyet, vb.) ve üretkenlik ölçülerinin (işten ayrılma, işe gelmeme, vb.) arasındaki küçük olumlu ilişkilerin anlamlı ekonomik sonuçlar ürettiğini sağlamaktadır (Jha, 2011:165). Performansa bağlı sonuçlar, Speitzer (1995) tarafından önce yönetsel etkinlik olarak bildirilmiş, daha sonra (1997) psikolojik güçlendirmenin özellikle etki ve yetkinlik boyutları ile çalışan etkinliğine katkısı ortaya konmuştur. Daha sonra yapılan çalışmalar da bu ve benzeri sonuçlar ortaya koymuştur. Psikolojik güçlendirme insanların sadece görevini yerine getirmekle sınırlı kalmayıp bunun üstüne ve ötesine geçerek bireysel performansını, etkinliğini, üretkenliği artırmasına, yaratıcılığını ortaya koyabilmesine, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine olumlu destek sağlamaktadır.

Psikolojik güçlendirme ile ilişkilendirilebilecek tutumsal sonuçları, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve gerginlik (strain) olarak özetlenebilir. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar arasında iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık artarken, işten ayrılma niyeti ve gerginliğin azaldığına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Seibert, vd, 2011:985).

Diğer taraftan, bazı araştırmalar dikkate alındığında psikolojik güçlendirme boyutlarının coğrafyaya göre farklı sonuçlar üretebileceği ya da psikolojik güçlendirme boyutlarının bütün sonuçlarla aynı oranda veya benzer ilişkide olmayabileceği de ortaya konmaktadır (Maynard, vd., 2012:1249).

Güçlendirmenin başarısı örgütün, gücü çalışanla paylaşarak çalışanı yüksek motivasyon ve üretkenlik seviyesine çıkartma gereksinimi ile paylaşılan güç içinde var olan kontrolü kaybetme potansiyeli arasında mutabakat yapabilme kabiliyetine bağlıdır (Mills and Ungson, 2003:143). Bu yönüyle yöneticiler açısından bir ahlaki zorluk vardır. Örgütler ve yöneticiler bu riski azaltmak için güçlendirmenin sınırlarını iyi

belirlemeli, güvene dayalı ilişkiler kurmalı ve bireysel ve örgütsel hedeflerin denk olmasını sağlamak üzere başarılacak hedefleri ölçümleyerek bunları ödüllendirmelidir (Spreitzer, 2007:24).

1.5. Psikolojik Güçlendirme Değerlemesi

Spreitzer (1995) Thomas ve Velthouse modelinde önerilen dört bilişseli esas alarak oniki maddeli bir araç geliştirmiştir. Laslie (1998) önceki araçların, çalışanlar arasındaki güçlendirme algısı anlayışındaki değişiklikleri ve güçlendirmenin farklılık seviyelerini, ölçmediği düşüncesinden hareket ederek her biri altı ifadeden oluşan üç boyutlu ve toplam onsekiz maddeli İşçi Güçlendirme Ölçeği yaratmış ve geçerliğini test etmiştir. Menon (1999), altmış maddelik bir havuzdan psikolojik güçlendirmeyi üç bilişsel alanda ölçecek bir araç hazırlamıştır. Konczak (2000) Thomas ve Velthouse'ın boyutları ile Spreitzer ölçeğinin güçlendirmeyi teşvik eden lider davranışını ölçecek yeterlikte olmadığına karar vermiş ve yedi boyutlu bir ölçek önermiştir. Cloete vd. (2002) daha önce Scott ve Jaffe (1992) tarafından geliştirilmiş bir aracı esas alarak doksan maddeli bir ölçek geliştirmişlerdir (Sharma ve Kaur, 2008:10).

Spreitzer (2007) güçlendirme ilgili olarak son yirmi yılda yapılan araştırmaları incelemiş ve psikolojik güçlendirmenin sosyal-yapısal güçlendirme ile bireysel ve örgütsel anahtar çıktılar arasında bir çok kez tutarlılıkla moderatör olarak bulunduğunu belirtmiştir.

Bu araştırmada psikolojik güçlendirme değişkeni Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş dört boyut ve oniki maddeden oluşan "Spreitzer Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" ile ölçülmüştür.

Buraya kadar olan bölümde güçlendirme kavramı, güçlendirmenin tarihsel gelişimi, güçlendirme ile ilgili yaklaşımlar ele alınmış daha sonra ise psikolojik

güçlendirme kavramı, boyutları ile detaylı bir şekilde açıklanırken son olarak araştırmada kullanılacak psikolojik güçlendirme ölçeği belirtilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, gelişimi ve bu kavramla ilgili farklı bakış açıları hakkında bilgilere yer verilirken yazında kısaca Üç Bileşenli Model (TCM-Three Component Model) olarak bilinen Allen ve Meyer yaklaşımı geniş kapsamlı incelenmiştir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Gelişimi

İş dünyasının hızlı değişen çevre ve rekabet koşulları nedeniyle örgütlerin bu değişime uyum sağlamasında yalın örgüt yapısı, esneklik ve verimlilik büyük önem kazanmaktadır. Örgüt yapısı değişip, hiyerarşi azaldıkça örgütte kalacak olanlar çok daha önemli hale gelmektedir. Çünkü geride kalanların yapacağı işler bir öncekilerden farklı olmaktadır. Bir diğer deyişle, toplam faaliyetlerden çalışana düşen kısım, işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için çalışanın ne yapacağı sorusuna verilecek cevap kısaca "iş/görev" çeşitli becerileri ve değişen koşullara çabuk uyumu gerektiren daha geniş kapsamlı bir "rol" halini almaktadır.

Düzleşen hiyerarşik örgütsel yapılarda çalışanlara karar almada ve günlük faaliyetlerini yürütmede daha fazla sorumluluk verilmektedir. Bunun için, örgütün doğru olanı yaptığı konusunda çalışanına güvenebilmesi çok önemlidir. Bunu sağlayanın "bağlılık" (commitment) gibi birşey olduğu tartışılabilir. Bundan başka, teknolojiler ilerledikçe makineler ve bilgisayarlar daha çok kullanılmakta, çalışanlara kalan görevler yüksek seviye bilgi ve beceri gerektirmektedir. Bu işleri yapmaları için çalışanlar eğitilmekte ve bu da örgütler açısından önemli mali yatırım anlamına gelirken diğer taraftan çalışanı iş piyasasında daha pazarlanabilir yapmaktadır. Dışarıdan kaynak

sağlayan (outsourcing) işletmeler için de durum aynıdır. Dışarıdan (kişi ya da kurum) sağlanan kaynak kısa süreli de olsa örgütün başarısı buna bağlı olabilir. Bağlılığın nasıl ilerlediğini ve sürdürüldüğünü anlamak burada da önemlidir. Bağlılığın tersi yabancılaştırma veya soğutmadır (alienation). Eğer çalışanlar örgütlerine yabancılaşırsa bağlılıklarını hobi, kariyer, endüstri vb. başka yerlere yönlendirebilirler (Meyer ve Allen, 1997:5).

Yüksek bağlılık sadakate imkan verir, dış çevredeki değişimlere rağmen istikrarlı işgücü sağlar. Bununla beraber, hareketliliği sınırlayabilir, yaratıcılık ve yeniliği bastırabilir. Genel olarak, önceki çalışmalar örgütlerin bağlı işgücünden yarar sağladığını çünkü bağlı işgücünün olumlu katkı yapma ve örgütte kalmak için işe gelmeme eğiliminin daha az olduğunu göstermektedir (Liu, Chiu ve Fellows, 2007:571). Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar uzun vadede işlerine sahip çıkmaya yatkındır, iş memnuniyetleri, işlerinin kalitesi ve performansları daha yüksek seviyededir. Dahası, örgütüne yüksek bağlılığı olan çalışanların örgütsel öğrenmeyi harekete geçirecek sosyal sermayeyi meydana getirmeye de yatkındır (Park ve Rainey, 2007:198-199).

İletişim kavramı örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir parçadır. Bu iletişimin iki yönlü olması gerekir. Bir diğer deyişle enformasyon çalışanlar ve örgüt yönetimi arasında bağlılığı yüksek seviyede tutabilmek için sürekli akmalıdır. Bununla beraber çalışanlar örgütün hedeflerini, değerlerini ve ihtiyaçlarını açıkca anlamalı ve örgüt de çalışanların hedeflerini, değerlerini ve ihtiyaçlarını anlamalıdır. Bu da etkili iletişimle olur. Sadakat ve motivsayon da bağlılık ile ilgili kavramlardır. Bağlılık ve sadakat arasındaki fark ikisi de bir şeye bağlılığı ifade ederken, sadakat karşı taraftan karşılığında bir şey alınmasını gerektirmez, bu anlamda sadakat daha çok güç ve saygı ile ilişkilidir. Motivasyon da bağlılıktan kişisel memnunluk yönüyle ayrılır. Bir kez hedeflere ulaşıldı mı davranış durur. Bu bağlılığın hesaplı bağlılık şekline benzer (Zangaro, 2001:18).

Modern bağlılık kavramı Fayol'un (1949) yönetim ilkelerinde yer almaktadır. Fayol'a göre örgütün çıkarı bireylerin veya çalışan gruplarının çıkarlarından önce gelir. Burada, hedeflerin içselleştirilmesi zorunlu kılınmadan sadece örgütsel çıkarın kişisel çıkara baskınlığının önemi vurgulanır, bireyin itaat (subordination) nedenine değinilmez. Bağlılıkla ilişkilendirilebilecek ikinci ilke çalışanda devamlılık ve denge ilkesidir (Swailes, 2002:156). Fayol, çalışanın işe alışmasını engelleyecek tutum ve davranışların işe yeni giren kişinin işten ayrılmasına yol açabileceğini, yüksek çalışan devrinin etkili olmayan bir yönetimin hem nedeni, hem de sonucu olduğunu, çalışan devrinin yüksek olmasının verimliliği büyük ölçüde etkilediğine işaret etmiştir (Baransel, 1993:142).

Weber (1947) bürokrasi modelinde bağlılığın doğrudan karşılığı olan bir deyim kullanmamış olsa da Weber'in bağlılık kavramına ilgisi modern bağlılık kavramının izi olarak bürokrasinin ussallık işlevinde bulunabilir (Swailes, 2002:156). Bürokraside karar ve hükümler objektif ve genellikle kabul edilmiş ölçütlere dayanılarak verilir. Tüm örgütsel faaliyetlerin, hareket ve davranışların ussal normlara göre sistemleştirilerek örgütsel amaçlara katkıda bulunması sağlanır. İdeal bürokrasi modelinde memurlar bütün gücünü, işgal ettikleri pozisyonların gerektirdiği iş ve görevlerin yerine getirilmesine hasrederler. Memurdan makam ya da örgüte sadık olması beklenir (Baransel, 1993:170-174).

Örgütsel bağlılık kavramı sıklıkla bireyin çalıştığı örgütüne karşı bütüncül yönelimini (holistic orientation) açıklamak için kullanılır. Bireyin hem kendi adına gayret gösterip uygulama istekliliği hem de örgüt içinde kalma arzusu ile bağlantılıdır (Kao ve Sek-Hong, 1993:43).

Bağlılık kavramı, 1960'lı yılların başında örgütsel psikoloji geleneklerinin izinden ayrı bir yapı olarak ortaya çıkmıştır (Swailes, 2002:156). Bağlılık üzerine araştırmalar 1950'li yıllara kadar gider. Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968) ve Saunders

(1956) bağlılık üzerinde veri oluşturmaya adım atan en eski araştırmaları yapmış olmakla beraber 1970'li yıllar bu verilerin literatürde ilk görünmeye başladığı yıllardır (Zangaro, 2001:14-15).

2.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar

Becker (1960) bağlılık kavramına maliyet bakış açısından bakmış ve onu bir kenar bahsi (side bet) olarak görmüştür. Örneğin bağlılık, çalışanın, zaman, gayret, para gibi değerli gördüğü bir yatırımdır (Liu, Chiu ve Fellows, 2007:570). Becker'e göre çalışan ve örgüt arasındaki ilişki ekonomik değişim davranışı kontratına dayanmaktadır. Bağlı çalışanların bağlı olma nedeni bir örgütte kalmaları için gizli yatırım olarak adlandırdığı kenar bahislerinden dolayıdır. Ayrılma durumunda bu bahisleri iddia etmek zordur. Kenar bahsi çalışanın yapmış olduğu yatırımların birikimine biçtiği değerdir (WeiBo, Kaun ve Jun, 2010:13). Yerine konacak seçeneklerin veya kaybın telafisinin olmadığı algısı kişiyi örgüte bağımlı kılar. Becker'e göre örgütsel bağlılık süreci ile devir (turnover) süreci arasında yakın bağlantı vardır. Aslında, isteyerek işten ayrılmanın (voluntary turnover) açıklanmasında örgütsel bağımlılık önemli bir faktördür. Becker'in bağlılık görüşü Porter ve arkadaşlarının tutumsal yaklaşımınından çok davranışsal yaklaşımla daha uyumludur (Sowmya ve Panchanatham, 2011:20).

Becker'in bu iddiası bağlılık konusunda ileride yapılacak kavramsallaştırmalarda etkisini göstermiştir, örneğin Meyer ve Allen (1991) buna ölçeklerinde devam bağlılığı adı altında yer vermişlerdir (WeiBo, Kaun ve Jun, 2010:13). Ritzer ve Trice (1969) da Becker'in kavramsallaştırmasının yararlılığını incelemişler ve geliştirdikleri ölçekte bazı uyarlamalar yaparak yararlılığının olduğunu ortaya koymuşlardır. Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973:453) Ritzer-Trice'ın geliştirdiği ölçeği bazı değişiklikler yaparak tekrar test etmişler ve kişinin alt yapısı, sosyalleşme deneyimi, örgütle işlemleri gibi birleşik başka yapıların da bağlılığın doğasını anlamak için dikkate alınmasının önemine dikkat çekmişlerdir.

Etzioni (1961) örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirlemiştir. Bunlar sırasıyla – ahlaki (moral) katılım (involvement), hesaplı (calculative) katılım ve yabancılaştırıcı (alienative) katılım. Ahlaki katılım, olumlu yönlüdür, örgütsel hedeflerin çalışan tarafından tanınması ve içselleştirilmesi ile ilgilidir (Zangaro, 2001:15). Hesaplı katılım daha çok iş örgütleri ile ilgilidir, olumlu veya olumsuz yönlü olabilir, çalışanın örgüte katkıları karşılığında örgütten edinecekleri onun bağlılık durumunu ifade eder (Swailes, 2002:157). Yabancılaştırıcı katılım ise, bireylerin çevrelerini kontrol etmelerinin ya da değiştirebilmelerinin mümkün olmadığı algılarının olması durumudur. Bu insanların örgütte kalma nedeni başka seçeneklerinin olmadığını hissetmeleridir. Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin görüşlerine yakın olarak örgütsel bağlılığı üç boyutlu olarak tanımlamış ve devamında örgütsel bağlılığı açıklamak için baskın olarak öne çıktığını düşündükleri araçsal (instrumental) ve duygusal (affective) olmak üzere iki bakış açısı belirtmişlerdir. Araçsal görüş, çalışanın örgüt içinde yaptıkları karşılığında aldığı ücret paketi ve ödül sistemi ile ilgilidir. Hesaplı bağlılık örgütsel bağlılığın araçsal şekli olarak görülür. Duygusal bakış araçsal bakışın çok ötesindedir ve kişinin duygusal yakınlaşma seviyesi ve örgüt içinde görevlerini yerine getirme anlayışıyla ilgilidir. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık örgütsel bağlılığın duygusal şeklidir. Örgütte çalışanlar bu üç bağlılık tipinin karışımına sahiptir (Zangaro, 2001:15-16).

Kanter'e (1968) göre de örgüte bağlılık, katılımdan gelen bir kazançtır ve prestij ve istikrarlı çalışma çevresi kaybı gibi örgütten ayrılmanın maliyetidir (Liu, Chiu ve Fellows, 2007:570). Kanter bağlılığı sosyal aktörlerin örgüte enerji ve sadakat (loyalty) verme istekliliği olarak tanımlamıştır (Buchanan II, 1974:533). Kanter (1968) bağlılığın üç şekli olduğunu ifade etmiştir – devam (continuance), birleşme (cohesion) ve kontrol. Devam bağlılığı çalışanın bırakması durumunda büyük kayıp olarak hissedeceği birikmiş fedakarlıklar ve yatırımlar gibi ekonomik sebeplerden kaynaklanır. Birleşme bağlılığı örgütteki sosyal grupların parçası olmaktan kaynaklanan bağlılıktır. Kontrol bağımlılık da örgütün kurallarının ve değerlerinin çalışanların kendi hareket ve işlerini

izlerken yararlı bir rehber olarak görmelerinden ortaya çıkar (Swailes, 2002:158). Sheldon (1971) örgütsel bağlılığı "bireyin örgütü ile özdeşleşmek için zamanını ve gayretini örgütüne adaması olarak" irdelemiştir (Tufail, vd., 2005:75). Kişinin kimliğini örgütüne bağlayan bir tutum, yönelim söz konusudur.

Salancik'e (1977:64-69) göre ise bağlılık, bireyin geçmiş davranış ve faaliyetlerinin bireyi zamanla örgüte daha fazla ya da daha az ölçüde bağlamasından kaynaklanır ve kişinin eylemlerine bağlı olması durumunda ortaya çıkar. Faaliyet kişiyi bağlayan ve kişinin davranışlarının sorumluluğunu alması için motivasyon görevi gören bir çimentodur. Kişiyi eylemlerine bağlayan üç özellik ise görünürlük (visibility), geriye dönememe (irrevocability) ve istemdir (volitionality). Gizli veya gözlenmeyen eylemler kişi ile net olarak bağlantılandırılamayacağı için bağlılık kuvvetinden yoksundur. Geriye dönememe yapılan davranışın değiştirilemeyeceğidir. İstem, bağlılığın olmazsa olmazıdır.

Örgütsel bağlılığın ikinci dönemi Porter ve arkadaşları (1974) tarafından başlatılmıştır. Bu dönemde bağlılığın odağı somut (tangible) kenar bahsinden, örgüte karşı psikolojik bağlılığa kaymıştır. Çalışanların kalıcılığı sadece ekonomik faktörlerden değil aynı zamanda daha da önemli olan duygusal etkilenmeden kaynaklanır (WeiBo, Kaun ve Jun, 2010:13).

Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) bağlılık konusuna kişinin örgütüne karşı psikolojik birleşmesi (attachment) olarak odaklanmış ve bağlılığı davranışsal niyetlerle karıştırmadan tutumsal yaklaşımla ele almıştır. Porter ve destekçilerine göre bağlılık kişinin bir örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının görece kuvvetidir (Sownya ve Panchanatham, 2011:20). Mowday, Steers ve Porter bağlılığı üç faktörle açıklamıştır (WeiBo, Kaun ve Jun, 2010:13):

- Güçlü kabul (strong acceptance): örgütün hedef ve değerlerine inanma ve bunları kabul etme,
- Katılım (participation): örgüt adına yoğun çaba harcamak için isteklilik,
- Sadakat (loyalty): örgüt üyeliğini sağlamak için kuvvetli arzu.

Mowday, Porter ve Steers (1982) "güçlü kabul"ün davranışsal niyetten çok bir anlayışı (mindset) yansıttığını iddia etmiştir (Sownya ve Panchanatham, 2011:20). Porter bağlılığa üç faktörle bakmış olmasına rağmen sadece duygusal bağlılığa odaklanıp onu tek boyutlu bir yapı olarak ele almıştır. Porter'ın Örgütsel Bağlılık Ölçeği çalışanın örgütüne olan tüm (overall) bağlılığını yansıtacak şekilde tek bir sonuç üretmiştir. (Mowday, 1998:389).

Sonraki yıllarda en az iki grup bilim adamı bağlılığa birden fazla şekillere sahip olduğu varsayımıyla bakmış ve bağlılık konusunun daha geniş ve ileri derecede anlaşılmasına katkıda bulunmuşlardır.

O'Reilly ve Chatman (1986) bağlılığın en iyi "bireyin örgüte psikolojik bağlılığının (attachment) temeli" olarak tanımlanabileceğini ve bağlılığın (attachment) üç ayrı kaynaktan gelişebileceğini iddia etmişlerdir. Kelman'dan (1958) alıntı yaparak bu kaynakları uyum (compliance), özdeşleştirme (identification) ve içselleştirme (internalization) olarak isimlendirmişlerdir. Uyum, belli ödülleri üstlenmeye dayalı araçsal bağlılığı; özdeşleştirme, örgütle yakın ilişkide olma bağlılığını ve içselleştirme de bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu temsil eder (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990:247-257). Uyum bağlığı nispeten sığ kalırken, özdeşleştirme ve içselleştirme psikolojik bağlılığın daha derin oluşmasını sağlamaktadır. O'Reilly ve Chatman bağlılık konusuna ilginç yaklaşım sergilemiş olmasına rağmen tam olarak net olmayan nedenlerle çok az araştırmacı bu yaklaşımın izinden gitmiştir (WeiBo, Kaun ve Jun, 2010:14).

Meyer ve Allen (1984) bağlılıkla ilgili tutum, davranış ve bağlayıcı ekonomik hareketlerin tek bir metinde yer almasından yola çıkarak aralarında dikkatli bir ayırım yapmak üzere iki ölçek geliştirmiş ve bu ölçekleri tutumsal bağlılık ile ekonomik faktörlere dayanan bağlılığı açıklamak üzere sırasıyla duygusal ve devam bağlılığı olarak adlandırmışlardır (Swailes, 2002:161). Meyer ve Allen'in yaklaşımı (1984) kenar bahsi yaklaşımını test etmeleriyle başlamıştır. Onlara göre Becker'in (1960) takipçilerinin geliştirdiği ölçekler kenar bahsini değil daha çok tutumsal bağlılığı ölçüyordu. Kenar bahsini ölçmenin daha iyi yolu bireylerin bahislerinin sayısını ve büyüklüğünü doğrudan değerleyen ölçekler kullanmaktı (WeiBo, Kaun ve Jun, 2010:14). Birkaç yıl sonra da normatif bağlılık adı altında üçüncü bir boyut eklemişlerdir. Sonuç olarak, Meyer ve Allen (1991, 1997) kişinin örgüte bağlılık süreçlerini gösterme girişimi olarak üç bileşenli modeli geliştirmişlerdir (Swailes, 2002:161).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne olan hissi bağını (emotional attachment), örgütü ile özdeşleşmesini ve örgütün içinde katılımını ifade ederken, devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasıyla ilgili ortaya çıkacak maliyetlere karşı farkındalığı, normatif bağlılık ise çalışanın çalışmaya devam etme zorunluluğunu hissetmesini ifade eder.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında yaklaşımların ortak yönlerini bir araya getirerek çalışanların örgütlerine bağlılığını dört grupta tanımlamak mümkündür (Swailes, 2004:188):

- Tutumsal (Attitudinal) bağlılık, örgütsel hedef ve değerlere inanma; Etzioni'nin ahlaki bağlılığı, Kanter'in birleşme bağlılığı, Mowday vd., ve Allen ve Meyer'in duygusal bağlılığı.

- Devam bağlılığı, ekonomik ve sosyal bağlarla örgütle özdeşleşme; Becker'in kenar bahsi bağlılığı, Kanter'in devam bağlılığı, O'Reilly ve Chatman'ın uyum bağlılığı, Allen ve Meyer'in devam bağlılığı.
- Normatif bağlılık, örgüte duyulan sadakat ve zorunluluk, Kanter'in kontrol bağlılığı, O'Reilly ve Chatman'ın özdeşleşme bağlılığı, Mowday vd., ve Allen ve Meyer'in normatif bağlılığı.
- Davranışsal bağlılık, çalışanı geçmiş davranışına göre örgüte bağlayan Salancik'in davranışsal bağlılığı.

Görüleceği üzere, Porter'ın bağlılık kavramsallaştırması O'Reilly ve Chatman (1986) ve Meyer ve Allen'in (1991) çalışmaları ile bir şekilde örtüşür. Porter'ın yaklaşımı O'Reilly ve Chatman'ın içselleştirme boyutu ve Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık kavramına benzemektedir. Aslında Meyer ve Allen, Porter'ın Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin duygusal bağlılığı yansıttığını önermektedir (Mowday, 1998:390).

Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli bağlılık konusundaki çalışmalarda baskın olarak kullanıldığı için (Solinger, Olffen ve Roe, 2008:70) izleyen bölümde bu model ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.3. Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın çeşitli tanımlarında bağlılığı "(a) çalışanın örgütü ile ilişkisini karakterize eden, (b) örgüt üyeliğini devam ettirme kararını içeren, bir psikolojik durum" olarak ifade eden ortak bir bakış olduğunu kaydetmiştir. Böylece tanıma bakmaksızın bağlılığı (committed) olan çalışanların örgütte kalmaları, bağlı olmayanlara göre daha olasıydı. Tanımlar arasındaki farklılıklar açıklanan psikolojik durumun doğasıdır ve bu farklar bağlılığın üç bileşeni olarak isimlendirilmiştir (Meyer ve Allen 1997:11). Meyer ve Allen'in üç bileşenli modeli duygusal, devam ve normatif bağlılığın çalışan ve örgüt arasında işten ayrılma

(turnover) olasılığını azaltan bir bağlantıyı (link) açıkladığını öne sürer (Solinger, Olffen ve Roe, 2008:71). Diğer taraftan, çalışanların işte ne yaptığı da işte kalıp kalmamak ya da ayrılıp ayrılmamak kadar önemlidir.

Meyer ve Allen (1991) araştırmacıların bağlılığı örgüte karşı duygusal yönelimin, örgütten ayrılmanın maliyetinin ve örgütte kalmanın ahlaki zorunluluğun yansıması olarak gördüklerini bulmuş ve bu farkları onaylamak ve açıklamak üzere onları duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak etiketlendirmişlerdir. Bu etiketler bağlılık tiplerinden çok çalışanın örgütü ile ilişkisini çeşitli derecelerde yansıtan bileşenlerdir (Singh, Gupta ve Venugopal, 2008:63).

Meyer ve Allen'in deyişiyle kuvvetli duygusal bağlılığı olan çalışanlar istedikleri için, kuvvetli devam bağlılığı olan çalışanlar gereksinim için, kuvvetli normatif bağlılığı olan çalışanlar ise öyle olmasını hissettikleri için örgütte kalırlar (Solinger, Olffen ve Roe, 2008:71).

Yakın zamanda Üç Bileşenli Bağlılık Modeli'ni motivasyon teorileri özellikle Deci ve Ryan'ın (1985, 2000) Özgür İrade Teorisi (self-determination theory) ile bütünleştirmeye yönelik gelişmeler bulunmaktadır. Meyer ve arkadaşları bu iki teorinin bağlılığın davranış üzerindeki etkisini sağlayan mekanizmanın daha iyi anlaşılmasını sağlayabileceğini önermektedirler. Özgür İrade Teorisi'ne göre hedef yönelimli motivasyonun algılanan kaynağı, dış düzenlemeden (örnek; ödülleri tutturma cezadan kaçınma), içe yansıtma (introjected) düzenlemesiyle (örnek; beklentiyi karşılama, utançtan kaçınma), tam otonom düzenlemeye (örnek, değerli hedefleri başarmak ve kendini ifade etmek), bir otonomi süreci boyunca değişir (Meyer, vd., 2012:3). Meyer ve arkadaşları (2004) devam bağlılığını dış düzenlemeyle, normatif bağlılığı içe yansıtma düzenlemesiyle, duygusal bağlılığı da tam otonom düzenlemeyle bağdaştırmışlardır ancak daha sonraki çalışmalarda farklı araştırmacılar bunlar arasında değişik kombinasyonlarda bağdaştırma olabileceğini ortaya koymuşlardır.

Ryan ve Deci'nin (2000) Özgür İrade Teorisi'ne göre motive edilmiş davranışı belirleyen - otonomi, yetkinlik ve ilişkinlik (relatedness) olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacın karşılanması isteğidir. Otonomi ihtiyacı bireylerin yaptıklarını öz değerlerine uygun ve serbestçe seçerek yaptıklarına inandıklarında karşılanır. Yetkinlik ihtiyacı insanların görevlerini yerine getirecek kabiliyete sahip olduklarına ve amaçlarına ulaşacaklarına inandıklarında karşılanır. Son olarak, ilişkinlik ihtiyacı kişinin başkaları ile bağlantısını hissettiğinde karşılanır. Baskın duygusal bağlılık, duygusal ve normatif bağlılık ile tam olarak bağlılık (fully committed) profiline sahip çalışanlar, istekleri ve değerleri ile tutarlı bir yol izledikleri için, üç temel ihtiyacın karşılandığı deneyime sahip olması gerekir. Tersine, baskın devam bağlılık veya devam bağlılığı ve normatif bağlılık profiline sahip çalışanların davranışları daha zorakidir ve bunun için özellikle otonomi ihtiyacının karşılanması ile ilgili daha az deneyim yaşarlar (Meyer, vd., 2012:3).

Bu bileşenler birbirinin yerine geçen bağlılık tipleri olmayıp değişik şekillerde birlikte var olan bileşenlerdir. Bir kişinin bağlılığı bir veya iki veya üç sebepten olabilir. Sözü edilen duygusal, devam ve normatif bağlılık aşağıda daha geniş olarak ele alınacaktır.

2.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık ölçeği, Porter'ın örgütsel bağlılık ölçeği üzerine önemli bir geliştirme olarak ilerlemiştir (WeiBo, Kaun ve Jun, 2010:14). Meyer ve Allen (1991) çalışanın, özellikle otonomi ve kişisel yetkinlik anlayışı gibi, işinin kalitesine yönelik deneyimlerini artıran şeylerin duygusal bağlılığı da artırdığını öne sürmüştür (Gellatly, Hunter, Currie ve Irving, 2009:869).

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın temel bileşenidir ve diğer örgütsel çıktılarla (outcomes) en kuvvetli ilişkiye sahiptir. Bir örgüt çalışanlarına fırsat yaratır ve sağlarsa

bireysel seviyede örgüt içi özdeşleşme ve katılım da artar ve bu artış örgütsel bağlılık bileşenini yansıtır (Chen, Wang ve Sun, 2012:324). Bireysel olarak bakıldığında, duygusal bağlılığın çalışanın işindeki rolüne ve performansına güçlü etki yapması beklenmektedir ve bunu normatif bağlılık izler. Devam bağlılığının ise performansla ilgili olmaması veya ters yönlü ilgili olması beklenir (Meyer, Stanley, Parfyonova, 2011:1).

2.3.2. Devam Bağlılığı

Meyer ve Allen devam boyutunun Becker'in kenar bahsi yaklaşımının daha iyi bir temsilcisi olduğunu öne sürmüştür (WeiBo, Kaun ve Jun, 2010:14). Kavramsal olarak devam bağlılığının gelişimi doğrusaldır. Bir diğer deyişle devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılma maliyetini artıran geçmiş yatırımlarının ve mevcut seçeneklerin azlığının farkında olması durumunda gelişir. Burada yer alan geçmiş yatırımlar birçok şeyi kapsar. Çalışan örgütüne zaman, gayret, maddi vb. yatırımlar yapar. Bunun içinde örgütüne katılmak için yaptığı taşınma maliyeti olabileceği gibi örgütte kalmak için geliştirmek durumunda kaldığı becerileri de olabilir. İş bulma seçeneklerinin durumu ya da çalışandaki algısı da çalışanın devam bağlılığını geliştirebilir. Seçeneklerin çokluğu ya da azlığı, çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerin güncel iş yaşamında geçerli olup olmaması, geçmiş dönemlerde iş bulma konusunda edinilen deneyimler vb. devam bağlılığının gelişiminde önemli rol oynar. Yatırımların ya da seçeneklerin devam bağlılığına etkisinden bahsetmek için tanımda yer aldığı gibi kişinin bunların farkında olması gerekir yoksa kişi bunları anlayana kadar yatırımların ve seçeneklerin bağlılık gelişimine etkisi olmaz (Meyer ve Allen, 1997:58).

2.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgütte kalma zorunluğu veya bir değişimi destekleme girişimi gibi bir "zorunluk anlayışı" (mindset of obligation) ile karakterize edilmektedir ve

örgüte girmeden önce ve girdikten sonraki sosyalleşme deneyimi ile ilişkilendirilebilir. Bununla beraber, "zorunluk temelli bağlılık" fikri uzun bir geçmişe sahiptir. Kanter (1968) ölçülü-kontrol bağlılığı, "bireyi ahlaki yönden zorunlu kılan normlara, değerlere, içsel inançlara bağlılık" olarak tanımlamış ve birleşme bağlılığı (güçlü hissiyata dayalı olarak sosyal ilişkilere bağlanma) ve devam bağlılığından (ödül ve maliyetleri tartarak sosyal rollere bağlanma) kavram olarak ayrı olduğunu iddia etmiştir. Benzer şekilde, Etzioni (1975, 1999) örgüte ahlaki katılımı, örgütsel hedef, değer ve normların içselleştirilmesi ile yüksek yoğunluklu olumlu yönelim olarak açıklamıştır. İddiasına göre ahlaki katılım bireyleri örgüte görev anlayışı ile bağlar ve bireyin davranışı üzerinde maliyet temelli bağlılıktan daha kuvvetli etkiye sahiptir. Japon bağlamında, Marsh ve Mannari (1977) hayat boyu bağlılık normunu kabul eden çalışanların şirkette kalmanın kendilerine sağlanan kıdem artışı veya iş memnuniyetine bakmaksızın ahlaki yönden doğru olduğunu göz önünde bulundurmaktadırlar (Meyer ve Parfyonova, 2010:283-284).

1980'lerde Wiener ve çalışma arkadaşları örgütsel bağlılığa normatif bakış adıyla çalışmalar yapmıştır. Wiener (1982) bağlılığı, "örgütsel hedefler ve çıkarlar doğrultusunda hareket ettiren içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı"nın yansıması olarak tanımlamış ve bağlılığı olan çalışanların doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için örgüt adına kişisel fedakarlık yapmaya istekli olduklarını iddia etmiştir. Wiener'e göre normatif bağlılık kültürel/ailesel ve örgütsel sosyalleşme süreçlerinin sonucu olarak gelişir. Wiener gibi Scholl (1981) de bağlılığın açık olarak araçsal motivasyondan ayrıştırılmasını iddia etmiş ve bağlılığı "beklentilerin karşılanamadığı durumlarda davranışın yönünü belirleyen dengeleyici kuvvet" olarak tanımlamıştır. Özellikle, bağlılıkta normların içselleştirmeyi yansıtmasını gerekli görmemekle birlikte "karşılıklık (reciprocity) normu"nun işlerliği olduğunu ve ödüller karşılığında borçlanmanın bu borç geri ödeninceye kadar bireyi belirli bir sistemin içinde tutmasının beklenmesinin gerektiğini iddia etmiştir (Meyer ve Parfyonova, 2010:284).

Yukarıda bahsedilen normatif bağlılık tanımlarında farklılıklar olmasına karşın hepsinde ortak olan zorunluluk konusudur. Bu zorunluluk anlayışının normatif etkilerin içselleştirilmesinden türediği genel anlayışı ile Meyer ve Allen (1991) "normatif bağlılık" deyimini benimsemiştir. Meyer ve Allen'e göre "güçlü normatif bağlılığı olan çalışanlar doğru ve ahlaki olduğuna inandıklarından dolayı örgütte kalırlar" (Meyer ve Parfyonova, 2010:284).

2.4. Örgütsel Bağlılık Girdileri ve Sonuçları

Akademik yazında ve iş liderleri arasında örgütlerde bağlılık sahibi çalışanların daha etkili oldukları ve yüksek duygusal bağlılık seviyesi sergileyen çalışanların daha üretken ve işlerini bırakmaya daha az yatkın oldukları inanışı vardır. Çalışma uygulamalarındaki çağdaş değişiklikler (örneğin; küçülme veya tanımlı emeklilik planlarının kaldırılması) düşük bağlılık seviyelerinin olası açıklamaları olarak tanımlanmaktadır (Morrow, 2011:20).

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda en çok tanımlanan girdiler kişisel özellikler, iş deneyimi ve işle ilgili özelliklerdir. Kişisel özellikler yaş, eğitim, başarma ihtiyacı vb. kişiyi tanımlayan değişkenlerdir. İş deneyimi, kişinin grup tutumunu, kişisel yatırım algısını ve örgüt için değerini açıklar. İşin özellikleri, işin zorluğu, sosyal etkileşim fırsatı ve çalışana iş başarımı ile ilgili geri dönüşümü kapsar. İletişim bütün bu girdilerin olmazsa olmazıdır. Çalışana iş görüşmesinde örgütün değerleri ve hedefleri anlatılırken çalışanın rol tanımına ve bağlılığını artıracak zorluğu ve anlamı deneyimlerin sağlanmasına odaklanılmalıdır (Zangaro, 2001:18-19).

Kişisel özellikleri demografik (yaş, eğitim, çalışma süresi, vb.) ve yapısal (kişilik, değerler, yetkinlik, vb.) olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Yapısal özelliklerin demografik özelliklere göre duygusal bağlılığı sabit tutacak kuvvete sahip ilişkisi olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örgütsel yapının, üstle ilişkinin ya da

çalışandan beklenen rolün açık olması vb. nedenlerle, örgütsel bağlılık ile çok fazla bir ilgisi bulunmamaktadır. İş deneyimi yönüyle, yetkinlik deneyimine göre çalışana sağlanan otonomi, performansa bağlı ödül sistemlerindeki adalet anlayışı, ilerleme fırsatları vb. duygusal bağlılığı geliştirebilen değişkenlerdir (Tufail, vd., 2005:78-79).

Bireyin işine veya işi için yaptığı yatırımlar ile işi ile ilgili dış seçeneklerin durumu hakkında bir değerlendirme yapabiliyor olması devam bağlılığı gelişimi için çok önemlidir. Gençlere göre yaşı ilerlemiş çalışanlar bu yatırımlarını feda etmek istemezler ve örgütte kalırlar (Tufail, vd., 2005:80). Burada yorumu dikkatli yapmak lazımdır. Bazı çalışanların, bununla beraber zamanla deneyimleri ve becerileri arttıkça örgütten ayrılmalarının maliyeti ve süresi kısalabilir. Bunun için yaş ve çalışma süresi önemli iki değişkendir (Meyer ve Allen, 60:1997).

Normatif bağlılığın gelişiminde sosyal deneyimin öne çıktığı görülmektedir. Kişinin sosyal deneyimleri çok çeşitliliğe ve zenginliğe sahiptir, geçmiş hayatındaki ya da işindeki "üst"ünden belli tutum ve davranışlarının uygunluğu ile ilgili aldığı her türlü mesajı beraberlerinde taşır. Burada bir içselleştirme süreci varsayımı vardır. Ödüller, cezalar, gözlemler, başkalarını taklit etmeler sayesinde bireyler neyin değer olduğunu, ailelerinin, örgütlerinin kendilerinden neler beklediğini öğrenirler (Meyer ve Allen; 1997:61).

Morrow (2011) bağlılığa etki eden faktörleri belirlemeye yönelik çalışmalara ilişkin araştırmasında çalışan örgüt ilişkilerinde, örgütsel aksiyonların duygusal bağlılığın gelişiminde belirleyici olmasından çok çalışanların bu girişimlere nasıl cevap verdiklerinin, duygusal bağlılığı belirleyen yeni araştırma konusu olduğuna dikkat çekmiştir. Sosyalleşme çalışmalarının tamamlayıcı bir parçası olan bu durum "karşılanamayan beklentiler" olarak tekrar gündeme gelmiştir. Bu fikri kapsayan yeni terim "psikolojik kontratın yerine getirilmesi"dir ve dört kategoriye ayrılmıştır: (a) kişisel hedefler için örgütsel destek, (b) algılanan örgütsel destek, (c) psikolojik kontrat

tekrarlanma olasılığı, (d) sosyal değişim ve iş ile iç içe olma (job embeddedness). Bulgular çalışanların kişisel hedefleri ve örgütün bu hedeflerini başarmada ne gibi kolaylıklar sağladıkları ile ilgili ne hissettiklerinin duygusal bağlılığa önemli etki yaptığını desteklemektdir. Algılanan örgütsel destek ile, çalışanların katkılarına örgüt tarafından değer verilmesi ve çalışanların iyi durumda (well-being) olmalarının örgüt tarafından ne kadar umursandığı, genel inancı tanımlanmaktadır. Psikolojik kontrat, işverenin çalışana ve karşılığında çalışanın işverene ne borçlu olduğu ile ilgilidir. Psikolojik kontratın lehlerine olduğunu ve başka biryerde tekrarlanabilir olamayacağı algısına sahip bireylerin duygusal bağlılıkları önemli seviyede yüksektir. Sosyal değişim çalışan örgüt ilişkisindeki maddi manevi değişim değerlendirmesi ile ilgilidir ve kısa vadede güçlü bir aracıdır; iş ile iç içe olma, çalışanın iş ile ilgili becerilerinin geliştikçe kendisini daha çok işin içinde bulması ile ilgilidir ve uzun vadede bağlılığı artıran güçlü bir aracıdır. Bu konular duygusal bağlılığın nasıl aktif yönetileceğini daha güçlü belirtmektedir (Morrow, 2011:27-29).

Psikolojik güçlendirmenin girdileri ile ilgili bölümde (1.4) pozitif psikoloji akımının sorunları gidermekten çok güçlü yönlerin belirlenerek daha da kuvvetlendirilmesi ile ilgilendiğine vurgu yapılmıştı. Pozitif psikoloji günümüz işyerlerinde etkin insan kaynakları yönetimi için yeni olumlu yapıların gelişimine odaklanılmasını sağlamıştır. Luthans (2002) bu bağlamda pozitif örgütsel davranış tanımı yapmıştır. Pozitif örgütsel davranış da işyerinde performans iyileştirmesi için olumlu yönelimli insan kaynağının ve psikolojik kapasitesinin ölçülmesi, geliştirilmesi ve etkin bir şekilde yönetimi ile ilgili çalışma ve uygulamalara aittir. Psikolojik kapasite gelişime açıktır ve umut, iyimserlik, esneklik ve yetkinlik gibi nitelikleri kapsar. Yetkinlik, zor işleri üstlenerek başaracak şekilde çaba gösterecek güvene sahip olmaktır. İyimserlik, şimdi ve gelecekte başarmaya karşı olumlu tutum içinde olmaktır. Umut, hedeflere doğru azmetmek ve gerektiğinde başarmak için yolu hedefe yöneltmektir. Esneklik ise sorunlar veya bir terslik karşısında başarıyı yakalamak için tutunabilme ve tekrar hatta daha ileriye atılabilmedir (Sheldon, Kashdan ve Stegar,

2011:351-352). Umut, iyimserlik ve esneklik yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilir (Donaldson ve Ko, 2010:178-179).

Örgütsel bağlılığın sonuçları işe devam, işte kalma ve iş üretkenliği olarak özetlenebilir (Zangaro, 2001:19). İş üretkenliğine yönelik çalışmalar duygusal bağlılığa ilişkin durumları kullanmışlardır (Tufail, vd., 2005:80). Örgütsel bağlılığın üç bileşeninin de çalışanların örgütten ayrılma niyetleri ve isteyerek işten ayrılma davranışları ile olumsuz ilişkide olması beklenir. Bununla beraber Meyer ve Allen (1991) bu üç bileşenin gerekli görevlerdeki performans, örgütsel vatandaşlık veya benzeri görevlerde fazladan katkı sağlamak gibi ilgili diğer davranışlarda farklı sonuçlara sahip olduğunu iddia etmişlerdir. Örgütle güçlü duygusal bağa sahip çalışanların işe devamsızlığı seyrekleşirken iş performansını artıracak motivasyonu vardır. Örgütle bağının asıl nedeni güçlü devam bağlılığı olanlar için durum böyle değildir. Bundan dolayı devam bağlılığının işe devam ile bir ilişkisinin olmaması ya da olumsuz ilişkide olması beklenebilir. Benzer şekilde normatif bağlılığın performansa, işe devam etmeye, örgütsel vatandaşlığa olumlu katkı yapması beklenir (Meyer ve Allen, 1997:24-25).

2.5. Örgütsel Bağlılık Değerlemesi

Uygulama yönünden çalışan ve örgüt arasında oluşan bağ şekli değişik durumlardan kaynaklanabilir. Bu durumların tespiti örgüt içerisinde arzu edilen davranış şekillerini oluşturmak için izlenecek stratejilerin belirlenmesinde yönetime seçenek oluşturabilir.

Yazında örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan birçok araştırma aracı bulunmaktadır. Mowday ve arkadaşları tarafından (1979) geliştirilen onbeş maddelik Örgütsel Bağlılık Anketi bu bilim adamlarının bağlılık tanımında yer alan üç unsuru (inanç, kabul, istek) ölçmektedir (Zangaro, 2001:19). O'Reilly ve Chatman (1986)

uygunluk, kimliklendirme, içselleştirme boyutlarını içeren 21 değişkenli bir örgütsel bağlılık ölçeği geliştirmiştir. DeCotiis ve Summer (1987) çalışanın işinde kalması ile gayretinden çok bağlılığın hedef ve rol uyumuna bakarak bağlılığın tutumsal modelli ölçek geliştirmişlerdir. Altı maddelik bu ölçek çok yaygın olarak kullanılmamıştır (Swailes, 2002:161). Balfour ve Wechsler (1996) kamu işletmelerinde örgütsel bağlılığı, örgüte ortaklık (affiliation), kimliklendirme ve tatminsel değişim boyutları ile ölçmek üzere dokuz maddeli bir ölçek geliştirmişlerdir.

Bu hususlar dikkate alındığında bu araştırmada örgütsel bağlılık değişkeni gözden geçirilmiş hali ile (Meyer, Allen ve Smith, 1993) üç boyut ve onsekiz maddeden oluşan "Üç Bileşenli Model Çalışan Bağlılık Araştırması ölçeği (TCM Employee Commitment Survey)" kullanılarak ölçülmüştür (Meyer ve Allen, 2004).

2.6. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Bu bölümde psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, bu konuda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış bazı araştırmalar incelenerek belirlenmeye çalışılacaktır.

(1) Çekmecelioğlu ve Eren (2007:22) psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının (Spreitzer, 1995 ölçeği) örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen, 1991 ölçeği) ve yaratıcı davranış ile ilişkilerini Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi öğretim üyelerinden oluşan ana kütle üzerinde incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu, yetkinlik ve etki boyutlarının ise bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanmadığını göstermektedir.

(2) Karadal ve Kılıç (2008) psikolojik güçlendirmenin (Spreitzer, 1992 ölçeği) örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen, 1991 ölçeği) sağlamadaki rolünü Aksaray'da yerleşik beş otomotiv firması üzerinde yürütmüşlerdir. Örgütsel bağlılık boyutları ile güçlendirme boyutları arasında istisnasız olarak olumlu korelasyon olduğu görülmüştür.

(3) Kuo, Ho, Lin ve Lai (2010) iş yeniden tasarımının (work redesign) çalışan güçlendirme aracılığı ile örgütsel bağlılığa olan etkisini Taiwan'da bir teknoparkta faaliyet gösteren kırk yüksek teknoloji firmasının çalışanları üzerinde yapısal eşitlik modeli ile test etmişlerdir. Sonuçlar iş yeniden tasarımının ve psikolojik güçlendirmenin çalışanların bağlılığı üzerinde olumlu ve doğrudan etki ürettiğini doğrulamıştır. İş tasarımı için Hackman ve Oldham'ın (1976) ölçeği kullanılırken, güçlendirme için Spreitzer'in (1995) beşli Likert tipli ölçeği, örgütsel bağlılık için Meyer ve Allen'in (1991) beşli Likert tipli ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre yetkinlik ve özerklik güçlendirme içinde en etkili boyutlardır. Ayrıca istatistiki analizlere göre devam bağlılığı BT çalışanının örgütsel bağlılık algısına en çok katkıda bulunan faktördür. Buna göre, BT çalışanının firmasına bağlılığı daha çok araçsaldır.

(4) Joo ve Shim (2010) psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi (influence) ile aynı zamanda bu ilişki üzerinde örgütsel öğrenmenin yönetici (moderating) etkisini de incelemişlerdir. Araştırmada ana kütle olarak Kore kamu sektörü seçilmiş ve psikolojik güçlendirme ölçeği olarak Spreitzer (1995) kullanılırken örgütsel bağlılık Meyer, Allen ve Smith, (1993) örgütsel bağlılık ölçeğinin sadece 6 maddeden oluşan duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirme boyutlarından anlam, otonomi ve etki ile örgütsel öğrenmenin olumlu ve önemli derecede örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Yetkinlik ise örgütsel bağlılık ile önemli derecede ilişkilendirilemeyen tek psikolojik güçlendirme boyutudur.

(5) Rawat (2011) psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini bilgi teknolojisi, bilgi teknolojisi olanaklı hizmetler ve finansal hizmetler sektörünü kapsayan hizmet endüstrisi çalışanları üzerinde araştırmıştır. Kullanılan ölçekler psikolojik güçlendirme için Spreitzer (1995) ve örgütsel bağlılık için Meyer, Allen, ve Smith (1993) olmuştur. Çalışma, toplamda psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık bileşenleri üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu gösterirken psikolojik güçlendirme boyutlarının birlikte devam ve duygusal bağlılık boyutlarını etkilediğini ancak normatif bağlılık için böyle bir durumun olmadığını diğer taraftan psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutunun anlam, yetkinlik ve otonomi alt boyutları kadar örgütsel bağlılık ile yüksek olumlu ilişkide olmadığını göstermiştir.

(6) Jha (2011) psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Spreitzer (1995) ve Allen ve Meyer (1990) ölçeklerini kullanarak Hindistan'da yerleşik Bilgi Teknolojileri (servis sağlayıcı yazılım firmaları) sektöründe incelemişlerdir. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin duygusal ve normatif bağlılığa olumlu etkisinin bulunduğu, bununla beraber psikolojik güçlendirme ile devamlı bağlılık arasında bir ilişki bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

(7) Humborstad ve Perry (2011) çalışan güçlendirme, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ilişkilerini Çin'in Macau Özel İdare Bölgesi'nde altı otelde görev alan ön hizmet çalışanları üzerinde test etmişlerdir. Güçlendirme ölçeği Hayes'in (1994) 5'li Likert, iş memnuniyeti ölçeği Hackman ve Oldham (1975), duygusal bağlılık ölçeği Meyer ve Allen (1991), devir niyeti ölçeği Seashore et al. (1982) kullanılmıştır. Edinilen veriler doğrultusunda, güçlendirmenin Çinli çalışanlar arasında iş devri niyetini azaltma yönünde etkisi olabileceği sonucuna varılmıştır.

(8) Chaudhary ve Sangwan (2012) psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini İş Süreçlerine Dışarıdan Kaynak Sağlayan (BPO-Business Process

Outsourcing) sektör çalışanları üzerinde analiz etmişlerdir. Kullandıkları ölçek Spreitzer's (1995) psikolojik güçlendirme ölçeği ile Meyer ve Allen'nin (1991) üç bileşenli örgütsel bağlılık ölçeği olmuştur. Araştırma sonucunda, sektör çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu katkısı olduğu kanaatine varılmıştır. Bununla beraber, boyutsal bazda psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ile olumlu ilişkide olduğu diğer taraftan devam ve normatif bağlılık ile önemli bir ilişkisinin olmadığı da gözlemlenmiştir. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin anlam ve otonomi bileşenlerinin çalışanların toplam örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık seviyelerini etkilediği de görülmüştür.

Bu bölümde psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, bu konuda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış bazı araştırmalar incelenerek belirlenmeye çalışılmış olup incelenen araştırma sonuçları özet tablosu aşağıda yer almaktadır:

Tablo 2.1: Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi araştırmalar özet tablosu.

	Psikolojik Güçlendirme	• **Anlam**	• **Yetkinlik**	• **Özerklik**	• **Etki**
Örgütsel Bağlılık	$+^{3}, +^{5}, +^{8}$	$+^{1}, +^{8}$	$-^{1}$	$+^{1}, +^{8}$	$-^{1}$
• **Duygusal Bağlılık**	$+^{5}, +^{6}, +^{8}$	$+^{2}, +^{4}, +^{8}$	$-^{2}, -^{4}$	$+^{2}, +^{4}, +^{8}$	$+^{2}, +^{4}$
• **Normatif Bağlılık**	$+^{5}, +^{6}$	$+^{2}$	$+^{2}$	$+^{2}$	$+^{2}$
• **Devam Bağlılığı**	$+^{5}, -^{6}, +^{7}$	$+^{2}$	$+^{2}$	$+^{2}$	$+^{2}$

+: olumlu/anlamlı ilişki; -: olumlu değil/rastlantısal ilişki.

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, tarihsel gelişimi ve bu kavramla ilgili yaklaşımlara yer verilirken yazında kısaca Üç Bileşenli Model (TCM-Three Component Model) olarak bilinen Allen ve Meyer yaklaşımı açıklanmış, örgütsel bağlılık girdi ve sonuçları hakkında açıklamalarda bulunulmuş ve araştırmada kullanılacak örgütsel

bağlılık ölçeği hakkında bilgi verilmiş ve psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen son dönemlerde yapılmış araştırmalar incelenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler bir uygulama ile incelenmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz iş dünyasının yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler farklı kurumsal yönetim ve rekabet stratejileri izlerken aynı zamanda bu stratejilere uygun olarak bölümsel stratejiler geliştirmektedirler. Bu akış içerisinde yönetsel olduğu kadar doğal olarak alt kademelere inildikçe teknik boyutu yüksek bilgi ve deneyim gerektiren çalışanların bu stratejilerin hayata geçirilip uygulanması yönünden önemi daha da artmaktadır. Dolayısı ile dinamik dış çevre koşullarına uyum sağlamak bir anlamda örgüt içi dinamik koşulların da yönetim tarafından dikkate alınmasını ve sağlanmasını gerektirir.

Verimlilik ve etkinliği artırmak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak adına uygulamaya geçirilen stratejiler çalışan tarafından bir tehdit olarak algılanabilir. Bir ikilem olarak görülebilecek bu durumda örgütsel hedeflerin, değerlerin ve vizyonun çalışanlarla paylaşılması ve bir örgütün en değerli varlığı sayılabilecek çalışanların bu amaca hizmet etmek üzere örgütsel bağlılığın sağlanması, büyük önem taşır ve yönetim açısından da karşılanması gereken bir zorluktur.

Diğer taraftan, karşılıklı iletişim halinde olmak, onları stratejilerden haberdar etmek, değişen koşullara uyum sağlamalarına yardımcı olmak, çalışanların sistemin bir

parçası olduklarını hissettirmek, çalışanların becerilerinden, yaratıcılıklarından, sahip olduğu bilgi birikimlerinden en üst seviyede yararlanmak, onları alınacak kararlara dahil etmek de yönetim açısından bir zorluktur. Psikolojik güçlendirme bu amaçla kullanılabilecek bir yönetim tekniğidir.

Sonuç olarak, örgütsel verimliliğin, etkinliğin ve sürdürülebilir rekabetin sağlanmasında, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ve örgütsel bağlılıkları büyük önem taşıdığından daha önceki bölümlerde anlatılan psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığı ve psikolojik güçlendirmenin "anlam", "yetkinlik", "özerklik" ve "etki" boyutları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın "duygusal", "normatif" ve "devam" boyutları arasında bir ilişkinin var olup olmadığının istatistiksel yöntemler kullanılarak araştırılması, derecesinin incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu araştırma Türkiye'de ikinci el otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir işletmenin pazarlama ve satış bölümünün tüm çalışanları esas alınarak yapılmıştır. Toplam katılımcı sayısı otuzdokuz kişidir. Çalışanların profili ve işin yapısı dikkate alınarak yalnızca bu otuzdokuz kişi araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Pazarlama ve satış bölümü müşterilerle doğrudan yüz yüze iletişim ve etkileşim halinde olan dinamik bir yapı olup, müşterilerden gelen istekler, yoğun rekabet ve gelişen teknolojik uygulamalar gibi hızlı ve çabuk hareket etmeyi gerektiren koşullarda müşteri memnuniyetinin sağlanmasına doğrudan etki eden bir bölümdür. Böyle bir işleve sahip bölümün çalışanlarının psikolojik güçlendirilmesi ve örgütsel bağlılıkları önemlidir.

Araştırma, tanımlayıcı bir araştırma olup özel bir işletmenin satış ve pazarlama bölümü çalışanları ve araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

Araştırmanın tek bir işletmede uygulanmış olması elde edilen sonuçların genellenememesi gibi bir kısıt yaratmaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada birincil veri kullanılmış olup, veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın kapsamını oluşturan otuzdokuz kişiye 2013 yılı Ocak ayı içinde anket düzenlenmiş ve %100 yanıt alınmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS Statistics 20 paket programı ile analiz ve değerlemeye tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır (Anket formu örneği için bakınız Ek 3). İlk bölümde çalışanların psikolojik güçlendirmeye ilişkin algıları, ikinci bölümde çalışanların örgütsel bağlılıkları ölçülmekte olup, üçüncü ve son bölümde cevaplayıcılara ilişkin demografik özelliklere ilişkin ifadeler bulunmaktadır. İlk iki bölümde yer alan ölçekler 5'li Likert tipi olup, 1. sıra "kesinlikle katılmıyorum", 2. sıra "katılmıyorum", 3. sıra "ne katılıyorum ne katılmıyorum", 4. sıra "katılıyorum", 5. sıra "kesinlikle katılıyorum", şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan olumsuz (ters) ifadeler için değerleme yapılırken bu sıralama düzeni uygun olarak tersi şekilde kodlanarak dikkate alınmıştır. Bir diğer deyişle ters ifadelerde "kesinlikle katılmıyorum" en yüksek 5 değerini temsil etmiştir.

Psikolojik güçlendirme ölçeği (Spreitzer 1995) anlam, yetkinlik, özerklik (otonomi) ve etki olmak üzere dört boyutlu olup her bir boyut üç ifadeden oluşmaktadır.

Anlam

1. S1:Yaptığım iş benim için çok önemlidir.
2. S5:İşimle ilgili faaliyetlerim kişisel olarak bana anlamlı geliyor.
3. S9:Yaptığım iş benim için anlamlıdır.

Yetkinlik

1. S2:İşimi yapmakla ilgili yeteneğime güveniyorum.
2. S6:İşimle ilgili faaliyetlerimi yerine getirmek için sahip olduğum yeteneklerim konusunda kendimden eminim.
3. S10:İşim için gerekli becerilerimde ustalaştım.

Özerklik (Otonomi)

1. S3:İşimi nasıl yaparımı belirlerken önemli özerkliğe sahibim.
2. S7:İşimle nasıl baş edeceğime kendim karar verebilirim.
3. S11:İşimi bağımsız ve özgürce yapmam için dikkate değer fırsata sahibim.

Etki

1. S4:Bölümümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.
2. S8:Bölümümde gerçekleşen olaylar üzerinde çok fazla control sahibiyim.
3. S12:Bölümümde gerçekleşen olaylar üzerinde önemli etkim var.

Örgütsel bağlılık ölçeği (Yenilenmiş versiyon: Meyer, Allen, & Smith, 1993) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu olup her bir boyut altı ifadeden oluşmaktadır.

Duygusal Bağlılık

1. S13:Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum.
2. S16:Bu kurumun sorunlarını gerçekten sanki benim kendi sorunlarım gibi hissediyorum.
3. S19:Kurumuma güçlü bir ilişkinlik duygusu hissetmiyorum. (T)
4. S22:Bu kuruma "duygusal bağlanmışlık" hissetmiyorum. (T)
5. S25:Kurumumda kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum. (T)
6. S28:Bu kurum benim için çok büyük anlama sahip.

Devam Bağlılığı

1. S14:Şu anda kurumumda kalmam istek olduğu kadar bir gereklilik de.
2. S17:Hemen şimdi istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.
3. S20:Eğer kurumumdan şimdi ayrılmak istediğime karar versem hayatım fazlasıyla altüst olur.
4. S23:Bu kurumdan ayrılmayı göz önünde bulundurmam için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.
5. S26:Bu kuruma halihazırda kendimden çok fazla vermemiş olsaydım, başka yerde çalışmayı kuvvetle göz önünde bulundururdum.
6. S29:Bu kurumdan ayrılmanın bir kaç olumsuz sonuçlarından birisi de var olan seçeneklerin kıtlığıdır.

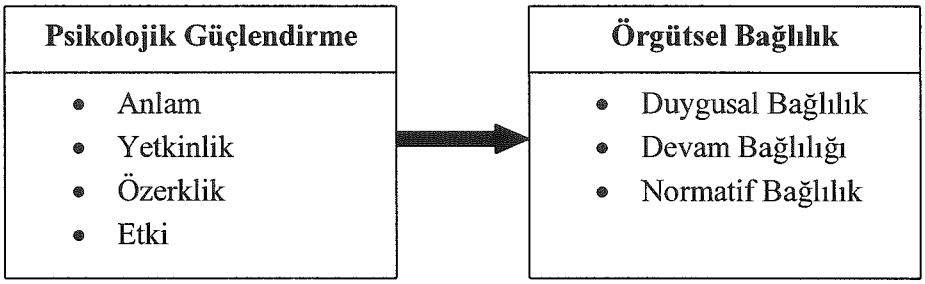
Normatif Bağlılık

1. S15:Mevcut işverenimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (T)
2. S18:Benim avantajıma olsaydı bile şu an kurumumu terk etmemin doğru olduğunu hissetmiyorum.
3. S21:Şu an kurumumdan ayrılsam kendimi suçlu hissederim.
4. S24:Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
5. S27:İçindeki insanlara karşı zorunluluk hissettiğimden şu an kurumumu terk etmem.
6. S30:Kurumuma çok şey borçluyum.

3.4. Araştırmanın Modeli

Bir işletme çalışanları üzerinde, Şekil 3.1'de yer aldığı gibi, psikolojik güçlendirme (bağımsız değişken, X) ve örgütsel bağlılık (bağımlı değişken, Y) arasındaki ilişki ve etki araştırılacak ve varsa bunun hangi boyutlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla anlam, yetkinlik, otonomi ve etki alt boyutlarının örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılık bileşenleri – duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkileri incelenecektir.

Araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacını test etmek üzere oluşturulan ana hipotezi:

H_0: İşyerinde psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1: İşyerinde psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın hipotezini test etmek üzere psikolojik güçlendirme bağımsız değişkeninin alt boyutlarının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkileri de incelenmiştir.

İşyerinde;
H_1: Psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Psikolojik güçlendirme ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Psikolojik güçlendirme ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşyerinde psikolojik güçlendirme boyutlarından;

H_1: Anlam ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Anlam ile örgütsel bağlılık duygusal boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Anlam ile örgütsel bağlılık normatif boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Anlam ile örgütsel bağlılık devam boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1: Yetkinlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Yetkinlik ile örgütsel bağlılık duygusal boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Yetkinlik ile örgütsel bağlılık normatif boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Yetkinlik ile örgütsel bağlılık devam boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1: Etki ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Etki ile örgütsel bağlılık duygusal boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Etki ile örgütsel bağlılık normatif boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Etki ile örgütsel bağlılık devam boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1: Özerklik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Özerklik ile örgütsel bağlılık duygusal boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Özerklik ile örgütsel bağlılık normatif boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_1: Özerklik ile örgütsel bağlılık devam boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırmada kullanılan vaka sayısının az olması ve araştırmada daha önceden teoride faktörleri belirlenmiş, geçerliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmış olması nedeniyle teoride geçerliği kabul edilmiş faktörler doğrultusunda analizler yapılmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak değişkenler arası ilişkiler parametrik pearson korelasyon testi ile incelenmiş daha sonra etkiyi belirlemek üzere tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır.

Diğer taraftan, araştırmadan elde edilen demografik verinin değerlendirilmesi amacıyla araştırma kapsamı genişletilerek kadın ve erkek çalışanların Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık değerleri arasında anlamlı fark olup olmadığı da test edilmiştir. Söz konusu test bağımsız gruplar t-testi ile yapılmıştır.

3.7 ARAŞTIRMA BULGULARI

3.7.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırmanın kapsamını oluşturan otuzdokuz kişiden elde edilen demografik özellikler tablosu aşağıda Tablo 3.1'de yer aldığı gibidir:

Tablo 3.1'den anlaşılacağı üzere eğitim durumu dikkate alındığında çalışanların %80'i (31 kişi) lisans seviyesi eğitime sahiptir. Çalışanların %72'si 30 yaş altındadır. Diğer taraftan çalışanların %77'sinin (30 kişi) işletmede çalışma süresi ise 6 yıl ve altındadır. Buradan anlaşılacağı üzere çalışanların önemli bir bölümü için işletme çalışma hayatlarının ilk olduğu bir yerdir.

Tablo 3.1: Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler.

Cinsiyet	**Kişi #**	**%**
Kadın	8	20.5
Erkek	31	79.5
Toplam	39	100.0

Eğitim	**Lise**		**Lisans**		**Yük. Lis.**		**Diğer**	
	6	%15.4	24	%61.5	7	%17.9	2	%5.1

Yaş	**21-25**		**26-30**		**31-35**		**36-40**		**>40**	
	5	%12.8	23	%59.0	5	%12.8	4	%10.3	2	%5.1

Çalışma Süresi	**<4 yıl**		**4-6 yıl**		**7-9 yıl**		**10-12 yıl**		**>13 yıl**	
	21	%53.8	9	%23.1	6	%15.4	1	%2.6	2	%5.1

3.7.2 Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Değişkenlere ve boyutlara ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 3.2'de yer aldığı gibidir. Psikolojik güçlendirme değişkeninin ortalama değeri 4.32 olup bu değişkenin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler 4.03 ile 4.55 arasında değişmektedir. Bu ortalama değerler göz önüne alındığında katılımcıların çalışma ortamında psikolojik güçlendirmenin varlığından söz etmek mümkündür.

Örgütsel bağlılık değişkeninin ortalama değeri 3.49 olup bu değişkenin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler 2.78 ile 4.07 arasında değişmektedir. Bu ortalama değerler psikolojik güçlendirme değişkenine oranla düşük olmakla birlikte devam bağlılığının ortalamayı düşürücü etkisi görülmektedir. Diğer taraftan duygusal ve normatif bağlılık değerleri yüksek düzeydedir. Bir diğer deyişle çalışanların örgüte

bağlılıklarında duygusal ve normatif bileşenler daha güçlü etkiye sahiptir. Aynı zamanda devam bağlılığının ortalaması 2.78 ve standart sapmasının 1.02 olması çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetini göze alınabilecek bir maliyet olduğunu düşünmekle birlikte çalışanların bu durumla ilgili daha geniş, farklı bir bakış açısına sahip olduklarına işaret etmektedir.

Tablo 3.2: Ölçeklere İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar.

	Ortalama	**Standart Sapma**
Psikolojik Güçlendirme	4.32	0.46
• Özerklik (Otonomi)	4.23	0.55
• Etki	4.03	0.31
• Anlam	4.55	0.50
• Yetkinlik	4.48	0.47
Örgütsel Bağlılık	3.49	0.89
• Duygusal	4.07	0.88
• Normatif	3.63	0.78
• Devam	2.78	1.02

Tablo 3.2'de yer alan değerler tüm çalışanları kapsamaktadır. Çalışanların demografik özellikleri dikkate alınarak yukarıdaki değerlerin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık karşısında nasıl bir dağılım gösterdiği ise sırasıyla Tablo 3.3 ve Tablo 3.6'da yer almaktadır.

Tablo 3.3'ten görüleceği üzere kadın çalışanların psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına verdikleri cevapların ortalama değerleri sırasıyla 4.71- 4.46 – 4.21 – 4.08 olurken erkek çalışanlar için bu değerler sırasıyla 4.51

– 4.48 – 4.24 – 4.01 olmuştur. Ortalamaların birbirine yakın olduğu bir diğer deyişle aralarında bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.3: Demografik Özellikler * Psikolojik Güçlendirme Ortalama Değerleri.

Demografik Özellikler		Psikolojik Güçlendirme = 4.32			
		Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki
		4.55	4.48	4.23	4.03
Cinsiyet	Kadın	4.71	4.46	4.21	4.08
	Erkek	4.51	4.48	4.24	4.01
	Toplam	4.61	4.47	4.22	4.05
Eğitim	Lise	4.44	4.56	4.67	4.06
	Lisans	4.56	4.50	4.11	4.04
	Yüksek Lisans	4.57	4.33	4.19	3.95
	Diğer	4.67	4.50	4.50	4.00
	Toplam	4.56	4.47	4.37	4.01
Yaş	21-25	4.67	4.33	4.00	4.00
	26-30	4.52	4.42	4.17	4.06
	31-35	4.73	4.53	4.40	3.87
	36-40	4.42	4.84	4.50	4.17
	>40	4.34	4.67	4.50	3.84
	Toplam	4.53	4.56	4.31	3.99
Örgütte Çalışma Süresi	<4 yıl	4.54	4.40	4.08	3.97
	4-6 yıl	4.59	4.48	4.19	4.00
	7-9 yıl	4.50	4.67	4.61	4.22
	10-12 yıl	5.00	4.67	5.00	4.67
	>13 yıl	4.34	4.67	4.50	3.84
	Toplam	4.59	4.58	4.48	4.14

Yukarıda 3.6'da (Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler) belirtildiği üzere araştırmanın kapsamını genişletmek üzere kadın ve erkek çalışanların (bağımsız

gruplar) psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık değerleri arasında anlamlı fark olup olmadığı da test edilmiştir. Bağımsız gruplar arasında fark olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile test edilmiştir.

Tablo 3.4: Psikolojik Güçlendirme Bağımsız Gruplar (Kadın/Erkek) İstatistikleri.

	Cinsiyet	N	**Ortalama**	Std. Sapma	Std. Hata (Ortalama)
Psikolojik Güçlendirme	Kadın	8	**4.3646**	.29860	.10557
	Erkek	31	**4.3091**	.23293	.04184

Tablo 3.5: Bağımsız Gruplar (Kadın/Erkek) Psikolojik Güçlendirme t-Testi.

		Levene Testi		Ortalama denkliğinde t-test'i						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-yön.)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	Farkın 95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Psi. Güç.	Varsayılan varyans, =	.534	.470	.567	37	.574	.05544	.09783	-.14278	.25367
	Varsayılan varyans, ≠			.488	9.318	.637	.05544	.11356	-.20011	.31100

Tablo 3.4'ten görüleceği üzere kadın ve erkek çalışanların ortalamaları sırasıyla 4.3646 ve 4.3091 olup birbirine yakın değerlerdir. Tablo 3.5'de Levene testinin yer aldığı ilk sütun kontrol edildiğinde Sig. (p) değerinin (=0.470) 0.05'ten büyük olması her iki grubun varyansının eşit olduğu anlamına gelmektedir ve t-testinden görüleceği üzere (Sig.>0.05) varyans eşitliğinde grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 3.6: Demografik Özellikler * Örgütsel Bağlılık Ortalama Değerleri.

Demografik Özellikler		Örgütsel Bağlılık = 3.49		
		Duygusal	Normatif	Devam
		4.07	3.63	2.78
Cinsiyet	Kadın	4.12	3.69	2.56
	Erkek	4.05	3.61	2.83
	Toplam	4.09	3.65	2.69
Eğitim	Lise	3.81	3.64	2.81
	Lisans	4.13	3.63	2.76
	Yüksek Lisans	4.12	3.52	2.64
	Diğer	4.00	3.92	3.34
	Toplam	4.01	3.68	2.88
Yaş	21-25	4.17	3.70	2.57
	26-30	4.04	3.67	2.66
	31-35	4.17	3.80	3.07
	36-40	3.92	3.25	3.21
	>40	4.25	3.34	3.00
	Toplam	4.11	3.55	2.90
Örgütte Çalışma Süresi	<4 yıl	4.13	3.67	2.79
	4-6 yıl	3.98	3.57	2.39
	7-9 yıl	3.81	3.64	3.11
	10-12 yıl	4.67	3.83	3.33
	>13 yıl	4.25	3.34	3.00
	Toplam	4.17	3.61	2.92

Tablo 3.6'da kadın çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal, normatif ve devam boyutlarına verdikleri cevapların ortalama değerleri sırasıyla 4.12 - 3.69 – 2.56 olurken Erkek çalışanlar için bu değerler sırasıyla 4.05 – 3.61 – 2.83 olmuştur. Ortalamaların birbirine yakın olduğu bir diğer deyişle aralarında bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.7: Örgütsel Bağlılık Bağımsız Gruplar (Kadın/Erkek) İstatistikleri.

	Cinsiyet	N	**Ortalama**	Std. Sapma	Std. Hata (Ortalama)
Örgütsel Bağlılık	Kadın	8	**3.4583**	.31949	.11296
	Erkek	31	**3.4982**	.39997	.07184

Tablo 3.8: Bağımsız Gruplar (Kadın/Erkek) Örgütsel Bağlılık t-Testi.

		Levene Testi		Ortalama denkliğinde t-test'i						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-yön.)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	Farkın 95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Örg. Bağ.	Varsayılan varyans, =	.417	.522	-.260	37	.796	-.03987	.15308	-.35005	.27030
	Varsayılan varyans, ≠			-.298	13.300	.770	-.03987	.13386	-.32841	.24866

Tablo 3.7'den görüleceği üzere kadın ve erkek çalışanların ortalamaları sırasıyla 3.4583 ve 3.4982 olup birbirine yakın değerlerdir. Tablo 3.8'de Levene testinin yer aldığı ilk sütun kontrol edildiğinde Sig. (p) değerinin (=0.522) 0.05'ten büyük olması her iki grubun varyansının eşit olduğu anlamına gelmektedir ve t-testinden görüleceği üzere (Sig.>0.05) varyans eşitliğinde grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

3.7.3. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ilk olarak pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Pearson korelasyon katsayısı ("r") iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini belirlemede kullanılır ve -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Bu değerin +/- 1'e yaklaşması iki değişken arasında güçlü bir doğrusal ilişkinin olduğunu, +/- 0.5'e yakın değerler ise orta kuvvetli bir doğrusal ilişki olduğu anlamına gelir (Uzgören, 2012:352).

Tablo 3.9'da özetlendiği haliyle, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında %95 güven aralığında pozitif yönde orta kuvvetli (r=0.357*), psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık arasında %95 güven aralığında pozitif yönde orta kuvvetli (r=0.410*) doğrusal anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre H_0 hipotezi red edilmekte H_1 ana hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3.9: Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyonlar.

	Psikolojik Güçlendirme	• Anlam	• Yetkinlik	• Etki	• Özerklik
Örgütsel Bağlılık	.357*	.394*	.279	.260	.052
• Duygusal	.410*	.525**	.313	.267	-.021
• Normatif	.194	.488**	.072	.153	-.153
• Devam	.116	-.179	.166	.106	.210

Korelasyon (2-yönlü) *0.05 düzeyinde (p<.05) / **0.01 düzeyinde (p<.01) anlamlıdır.

Boyutlar bazında bakıldığında, psikolojik güçlendirme boyutlarından;

- "Anlam"ın %95 güven aralığında örgütsel bağlılık ile pozitif yönde orta kuvvetli (r=0.394*),
- "Anlam"ın %99 güven aralığında örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ile pozitif yönde orta kuvvetli (r=0.525**),
- "Anlam"ın %99 güven aralığında örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ile pozitif yönde orta kuvvetli (r=0.488**),

doğrusal anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir diğer deyişle, H_1 ana hipotezi gibi bu alt boyutlar bazında da alt hipotezleri de kabul edilmektedir (SPSS çıktıları için bakınız Ek 1).

Tablo 3.10: Araştırma Hipotezleri Değerlendirme Tablosu.

	$X_{\text{Psikolojik Güçl.}}$	• X_{Anlam}	• $X_{\text{Yetkinlik}}$	• X_{Etki}	• $X_{\text{Özerklik}}$
$Y_{\text{Örgütsel Bağlılık}}$	H_1, kabul	H_1, kabul	H_1, red	H_1, red	H_1, red
• Y_{Duygusal}	H_1, kabul	H_1, kabul	H_1, red	H_1, red	H_1, red
• Y_{Normatif}	H_1, red	H_1, kabul	H_1, red	H_1, red	H_1, red
• Y_{Devam}	H_1, red	H_1, red	H_1, red	H_1, red	H_1, red

H_1: İşyerinde X ile Y arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu bölümde psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiş ve istatistiki sonuçlar Tablo 3.9'da özetlenirken, bu sonuçlara göre araştırmanın hipotezlerinin kabul/red durumu da Tablo 3.10'da özetlenmiştir.

3.7.4. Psikolojik Güçlendirme'nin Örgütsel Bağlılık'a Etkisi

Korelasyon analizi ile psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki istatistiksel ilişkiyi test edip aralarında doğrusal ilişki olan değişkenleri belirledikten sonra örgütsel güçlendirme değişkeninin (bağımlı-Y) psikolojik güçlendirme değişkeni (bağımsız-X) ile nasıl açıklandığını belirlemek üzere ilgili değişkenler basit doğrusal regresyon analizine tutulmuş olup SPSS çıktı detayları Ek 2'de yer alan sonuçlar Tablo 3.11'de özetlenmiştir.

Tablo 3.11: Değişkenlerarası Regresyon Analizi.

Değişkenler		Model 1		Anova	Katsayılar		
X	Y	R^2	Ayarlı R^2	Regression Sig. (p)	β	Katsayı Sig. (p)	X Sig. (p)
Psiko. G.	Örg. B.	.127	.104	.026	.357	.301	.026
Psiko. G.	Duygu. B.	.168	.146	.009	.410	.900	.009
Anlam	Örg. B.	.155	.132	.013	.394	.010	.013
Anlam	Duygu. B.	.276	.256	.001	.525	.551	.001
Anlam	Norm. B.	.238	.217	.002	.488	.325	.002

3.7.5. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik özel bir işletmenin satış ve pazarlama bölümündeki çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.1'den anlaşılacağı üzere eğitim durumu dikkate alındığında çalışanların %80'i (31 kişi) lisans seviyesi eğitime sahiptir. Çalışanların %72'si 30 yaş altındadır. Diğer taraftan çalışanların %77'sinin (30 kişi) işletmede çalışma süresi ise 6 yıl ve altındadır. Bu sonuçlara göre çalışanların önemli bir bölümü için işletme çalışma hayatlarının ilk olduğu bir yerdir ve çalışan profili homojen sayılabilecek bir yapıdadır.

Değişkenlere ve boyutlara ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 3.2'de yer almaktadır. Psikolojik güçlendirme değişkeninin ortalama değeri 4.32 olup bu değişkenin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler 4.03 ile 4.55 arasında değişmektedir. Bu ortalama değerler göz önüne alındığında katılımcıların çalışma ortamında psikolojik güçlendirmenin varlığından söz etmek mümkündür.

Örgütsel bağlılık değişkeninin ortalama değeri 3.49 olup bu değişkenin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler 2.78 ile 4.07 arasında değişmektedir. Bu ortalama değerler psikolojik güçlendirme değişkenine oranla düşük olmakla birlikte devam bağlılığının ortalamayı düşürücü etkisi görülmektedir. Diğer taraftan duygusal bağlılık boyutunun 4.07 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu faktörde (ankette) yer alan altı ifade de doğrudan örgütü ve duygusal bağlılığı içeren ifadeler olmakla birlikte sadece S13 ("Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum") kalmak veya ayrılmak ile ilgili doğrudan veya dolaylı anlatım ifadesine sahiptir, diğer beş ifade sonuca yönelik davranıştan çok örgüte duyulan hisleri ifade etmektedir. Davranışa yönelik bir ifadenin bulunmaması ölçek ifadesinin geçerliliği açısından önemli olmakla birlikte Meyer ve Herscovitch (2001) duygusal bağlılığın aynı zamanda işe gelmeme, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla da kuvvetli ilişki eğiliminde olması nedeniyle bu ölçeğin normatif veya devam bağlılığından daha geniş olduğuna dikkat çekmektedir (Jaros, 2007:9-10).

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ortalamalar Tablo 3.3 (Psikolojik güçlendirme ölçeği ifadelerine verilen cevaplar) ve Tablo 3.6'da (Örgütsel bağlılık ölçeği ifadelerine verilen cevaplar) yer almaktadır. Her iki ölçek ifadelerine verilen cevaplara ilişkin ortalamaların genelde dengeli olduğunu söylemek mümkündür. Bu da yukarıda ikinci paragrafta bahsedilen örgüt profilinin homojen bir yapıda olduğu sonucunu destekler niteliktedir. Bağımsız gruplar olarak kadın ve erkek çalışanların ortalama değerleri dikkate alındığında t-testi sonucunda bu iki grup arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı da tespit edilmiştir.

Çalışanların psikolojik güçlendirme algısının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde %95 güven aralığında pozitif yönde orta kuvvetli ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu ($\beta_{psikolojik_güçlendirme}=0.357^{*}$) ve örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin %12.7'sinin psikolojik güçlendirme ile açıklandığı sonucuna varılmıştır. Psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde %95 güven

aralığında pozitif yönde orta kuvvetli ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu ($\beta_{psikolojik_güçlendirme*duygusal_bağlılık}=0.410^{*}$) ve duygusal bağlılık üzerindeki değişimin %16.8'inin psikolojik güçlendirmeden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmada bir sonraki aşama olarak psikolojik güçlendirmenin boyutlarının örgütsel bağlılığın hangi boyutları üzerinde ve ne yönde etkili olduğunun belirlenmesi ve yorumlanabilmesi açısından psikolojik güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık ile her bir örgütsel bağlılık boyutu üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Yapılan bu inceleme sonucunda ise psikolojik güçlendirme boyutlarından "anlam"ın örgütsel bağlılık üzerinde %95 güven aralığında pozitif yönde orta kuvvetli ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu ($\beta_{anlam}=.394^{*}$) ve örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin %15.5 ile "anlam"dan kaynaklandığı görülmektedir.

Diğer taraftan, psikolojik güçlendirme boyutlarından "anlam" %99 güven aralığında örgütsel bağlılık boyutlarından "duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" üzerinde pozitif yönde orta kuvvetli ve anlamlı etkide bulunurken ($\beta_{anlam*duygusal_bağlılık}=.525^{**}$; $\beta_{anlam*normatif_bağlılık}=.488^{**}$) bu boyutlar üzerindeki değişimin "anlam" tarafından açıklama oranı sırasıyla %27.6 ve %23.8'dir.

Buna göre, psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin duygusal bağlılıkta kendini gösterdiği söylenebilir. Duygusal bağlılığın işyerinde kalmak veya ayrılmak gibi bir davranışla doğrudan ilişkili olması yanında aynı zamanda işe gelmeme, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla da kuvvetli ilişki eğiliminde olması nedeniyle bu ölçek normatif veya devam bağlılığından daha geniş bir kapsama sahiptir. Dolayısı ile işyerinde psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde bu bağın orta kuvvette de olsa varlığının hissedilmesi şirket için olumlu olmakla birlikte bu ilişkiyi daha da kuvvetlendirecek koşulların sağlanması hususunun örgüt yönetimince dikkate alınması gerektiği söylenebilir.

Bu çalışmada görülen psikolojik güçlendirme boyutlarından "anlam"ın hem örgütsel bağlılık hem de örgütsel bağlılık boyutlarından "duygusal" ve "normatif" bağlılık ile olumlu ilişkide olması daha önceki bölümde ele alınmış psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalarda elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. İşyerindeki çalışanlar açısından kendileri tarafından yapılan işin, yerine getirilen görevin bir anlamı olduğu ve bunun da çalışanların örgütlerine karşı duygusal ve normatif bağla bağlanmalarına etki ettiği sonucuna varılabilir. Bu da teorik açıdan beklenen bir sonuçtur. İlişkinin orta kuvvette olması ise işgören tarafında bu ilişkiyi sürdürülebilir kılmak ve daha da kuvvetlendirmek üzere durum değerlendirmesine gereksinim olduğu düşünülebilir.

Psikolojik güçlendirme boyutlarından "yetkinlik"in örgütsel bağlılık veya örgütsel bağlılık boyutları ile bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durum daha önceki bölümde ele alınmış psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Diğer taraftan Tablo 3.2'de görüldüğü üzere yetkinlik boyutunun genel ortalaması 4.48 olup bu değer anlam boyutunun 4.55 ortalama değerinden sonra ikinci en yüksek değerdir. Bu durum Tablo 3.3'te yer alan demografik özelliklere göre farklı şekillerde sunulan yetkinlik ortalamaları için de geçerlidir. Psikolojik güçlendirmenin öz yetkinlik ve kişisel ustalık kavramlarından geliştiği göz önünde bulundurulduğunda bu sonuç dikkat çekicidir. Çalışanlar kendilerini yetkin hissetmekte ancak bu durum çalışanların örgütsel bağlılıkları ile istatistiksel olarak ilişkilendirilememekte dolayısıyla yetkinlik ile örgütsel bağlılık arasında bir neden sonuç ilişkisinden bahsetmek mümkün olamamaktadır.

Psikolojik güçlendirme boyutlarından "etki" ile "özerklik"in örgütsel bağlılık veya örgütsel bağlılık boyutları arasında bir ilişkilerinin olmadığı görülmektedir. Bu durum daha önceki bölümde ele alınmış psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalarla kısmen benzerlik göstermektedir.

Teorik olarak çalışanın işinin kalitesine yönelik deneyimleri artıran yetkinlik ve özerklik gibi şeylerin duygusal bağlılığı artırabileceği öne sürülmüş olsa da Tablo 3.2'de görüldüğü üzere her iki boyutun ortalaması sırasıyla 4.03 ve 4.23 yüksek olmakla birlikte bu durumun örgütsel bağlılık ile istatistiksel olarak ilişkilendirilememekte dolayısıyla bir neden sonuç ilişkisinden bahsetmek mümkün olamamaktadır.

Özetle, araştırma ile sınırlı olarak psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır ve bu ilişkide psikolojik güçlendirme boyutlarından "anlam" en etkili faktördür. Bu ilişki örgütsel bağlılık boyutlarından "duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" üzerinde görülürken istatistiksel olarak psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinde "anlam"ın "duygusal bağlılık"a olan etkisi gözlenmektedir. Sonuç olarak, araştırmanın H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletme üst yönetimlerinin, verimlilik ve etkinliği artırmak, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak gibi stratejik konularda başarılı olmasında çalışanlarına sistemin bir parçası olduklarını hissettirmesi, çalışanların becerilerinden, yaratıcılıklarından, sahip olduğu bilgi birikimlerinden en üst seviyede yararlanması, onları sonuca gitmek üzere belli bir özgürlük içinde alınacak kararlara dahil etmesi bağlamında psikolojik güçlendirme önemli bir yönetim tekniğidir. Psikolojik güçlendirme çalışanın bölümü, örgütü için değerli bir işgücü olduğu bilincine sahip olmasını sağlar. Bu durum çalışanların güven duygusunu artırırken çalışanlar işlerinde anlam bulur, sahip oldukları bilgi birikimi ve deneyimleri ile sorunların çözümüne ya da mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik seçenekler üretir, özgürce arzu edilen sonuçlara yönelik kararlar alır, sonuçlarda etkileri olduklarını hissederler. Böyle bir çalışma ortamına sahip olduğunu hisseden becerisi, deneyimi, bilgi birikimi yüksek çalışanların örgüt ile bağları kuvvetlenir, örgütsel bağlılıkları artar örgütü ile bütünleşerek gayretini üst seviyelere taşır.

Diğer taraftan, hızla değişen çevre koşulları, teknolojik değişimler, artan rekabet, hiyerarşi kademelerinin azalması, esnek örgüt yapıları, maliyetleri düşürmek adına yaşanan işten çıkarmalar vb. nedenler çalışanların örgüte duydukları güveni azaltabilmekte, örgütle olan bağın sadece maddi beklentiler üzerine kurulmasına yol açabilmekte ve sonuçta da örgütsel performansın etkinliğini zayıflatabilmektedir. Bu yönüyle bakıldığında bir örgütün amaç ve hedeflerini özümseyen, örgütüne, yöneticilerine karşı güven duygusu gelişmiş, içinde bulunulan dinamik ortama çabuk uyum sağlayabilen, karmaşıklaşan teknolojik sorunları çözecek yetkinliğe sahip, örgütle bağı kuvvetli çalışanlar bir diğer deyişle nitelikli insan sermayesinin örgütler için vazgeçilemez bir unsur olduğu da mutlaktır.

Psikolojik güçlendirmenin başarıyla gerçekleşebilmesi için yönetimler, örgüt içinde açık bilgi paylaşımı, katılımcı karar yönetimi, yoğun eğitim ve adaletli ödül/ödeme sistemleri tesis etmelidirler. Çalışana örgütün kendisine güvendiği, değer verdiği, önemsediği algısı hissettirilmelidir. Bu sayede çalışanların motivasyon seviyesi artar. Motivasyon seviyesinin üst seviyeye getirilmesi ya da üst seviyede tutulması bir aşamadır. Kalıcılığın olabilmesi için böyle bir psikolojik seviyeye taşınan çalışanın da karakteri ve kişisel özellikleri ile kendisini geliştirmeye, yeni şeyler öğrenmeye ve sahip olduğu bilgi ve deneyimi kendisine ve örgütüne değer katacak seviyeye taşıması ve bir üst seviyeye nasıl taşınabiliriz sorusunun cevabını da aramaya hazır olması ve arzu etmesi beklenmelidir. Yönetimde rol modeli olarak ortaya çıkacak liderlerin, yöneticilerin bulunması çalışanların örgüte karşı güven duygularının gelişmesi açısından önemlidir.

Çalışanlar, ürünün veya hizmetin tamamına katkıda bulunduklarını düşündüklerinde veya sorumluluklarının ürünün tamamına yönelik olduğunu hissettiklerinde işlerini daha anlamlı bulurlar. Çalışana yaptığı işin anlamlı gelmesi çalışanın verilen görevin kendi inançları, değerleri ve davranışları ile uyum gösterdiğini de ifade eder.

Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen sonuçlar işyerinde psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu destekler niteliktedir ve bu ilişki örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde kendini göstermektedir. Bu durum beklenildiği gibi yukarıdaki tezi destekler niteliktedir. Psikolojik güçlendirme boyutlarından "anlam"ın örgütsel bağlılığın açıklanmasında etkileri olduğu gözlenmektedir. Aşağıda ele alınmış olmakla birlikte anlam boyutu ve örgütsel bağlılık arasında ve anlam boyutu ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve nominal bağlılık arasında bir ilişkiden ve neden sonuç ilişkisinden bahsetmek mümkün olmakla birlikte anlam boyutunun duygusal

bağlılığa etkisi psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında ortaya çıkarken istatistiksel olarak aynı durum nominal bağlılık için geçerli olmamıştır.

Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında ilişki boyutlar bazında ele alındığında psikolojik güçlendirme boyutlarından anlam boyutu örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık boyutlarını olumlu yönde etkilerken, anlam boyutunun devam bağlılığı ile bir ilişkide olmadığı görülmektedir. Duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın temel bileşenidir, çalışana fırsat yaratılırsa örgüt içi bireysel seviyede özdeşleşme ve katılım da artar. Bireysel olarak bakıldığında duygusal bağlılığın çalışanın işindeki rolüne ve performansına güçlü etki yapması beklenmektedir ve bunu normatif bağlılık izler. Normatif bağlılık bireyin geçirdiği sosyalleşme süreci ile doğrudan ilgilidir, bağlılık inancında doğruluk ve ahlak gibi değerler etkilidir. Devam bağlılığın ise performansla ilgili olmaması veya ters yönlü olması beklenir. Çünkü tamamen maddi beklenti ve ihtiyaca yönelik bir tutumdur.

Özellikle anlam boyutu ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında beklenildiği gibi olumlu ilişkiler gözlenirken devam bağlılığı ile ilişki gözlenmemiştir. Tablo 3.2'den görüleceği üzere devam bağlılığına ait ortalama değer 2.78 olup diğer boyut ortalamaları ile kıyaslandığında en düşük değere sahiptir. Ortalamanın düşük çıkması ilişki gözlenmemesinin nedeni olmamakla birlikte bu şekilde düşük çıkmasının bir nedeni anketin maaş artış dönemi olan Ocak ayında düzenlenmiş olmasının katılımcıların devam bağlılığına yönelik ifadelere koşullanarak olumlu cevap vermekten kaçınmış oldukları (test etkisi) ile açıklanabilir. Burada göz önünde bulundurulması gereken işletmelerin içinde bulunduğu sektörel koşullar ve yönetimlerin mevcut ve ileriye dönük beklentileridir. Devam bağlılığının duygusal ve normatif bağlılığa görece düşük değerde olması olumlu bir gösterge olarak algılanmamalı özellikle adaletli ödül ve ödeme sistemlerinin arzu edildiği şekilde işleyip işlemediği objektif ölçütlere bakılarak değerlendirilmelidir.

Diğer taraftan, söz konusu işyerinde psikolojik güçlendirmenin yetkinlik, etki ve özerklik boyutlarının örgütsel bağlılık veya boyutları ile ilişkide olmadığı dolayısıyla aralarında bir neden sonuç ilişkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumun çalışanların örgüt için önemli görülen görevleri yerine getirme yöntemleri ile ilgili olarak seçim yapma olanaklarının kısıtlı olduğu ve çalışanların iş birimleri içinde etkiye sahip olmadığı şeklinde yorumlanabilmesi mümkün olmakla birlikte genel anlamda yönetimlerin işyeri koşullarını göz önünde bulundurarak bir değerlendirme yapması yerinde olur.

Yetkinlik, içinde bilgi ve yetenek barındıran bir kavramdır. Yetenek ve bilgi birikiminin deneyimle pekiştirilmesi sonucu gelişir. Günümüz işletmelerinde çalışanlarda aranan bu özellik onlara sağlanan açık bilgi paylaşımı, sosyalleşme, örgüte katılım, eğitim, fikir ve düşüncelerini açıkça belirtebileceği ve dikkate alınacağı ortamlarda kendisine verilen görevler ve karşılığındaki beklentiler ile üst seviyelere taşınır. Dolayısı ile belli bir bilgi ve yetenek sahibi çalışanların örgüt içi yaratılan ortamlar ile geliştirilen bu özellikleri sayesinde örgüt için çok önemli bir kaynak olacaklarına inançla örgüte bağlılıklarında duygusal ve normatif bağlılıklarının oluşması yanında devam bağlılığı açısından da belli bir doygunlukta veya yeterlikte olduklarının sağlanması önemli bir yönetim zorluğudur.

Çalışanın yaptığı işte bilgi birikimini, becerisini, kabiliyetini gösterme fırsatı buluyor olması ve görevini gerçekten bu sayede başarıyla yerine getirdiğine olan inancı onu işini daha iyi yapmaya yöneltirken aynı zamanda içinde bulunduğu ortamı sağlayan örgüte karşı memnuniyet, sadakat ve bağlılık geliştirmesine yardımcı olur. Yetkinlik boyutunun ortalamasının 4.48 olduğu görülmektedir. Çalışanların kendilerini yetkin gördükleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yetkinlik değerlerinin bu denli yüksek çıkmasında yukarıda devam bağlılığı için bahsedildiği gibi bir test etkisi payı da olabilir. Yöneticilerin çalışanın kendisini bu denli yetkin görmesinde şirket içi eğitim, çalışana tanınan becerilerini geliştirme ortamı, vb. olup olmadığını ya da katkısı olup

olmadığını objektif ölçütlerle değerlendirmesi yerinde olur. Örgüt çalışanın yetkinliğine gerçekten katkı sağladığı inancında ise bir anlamda psikolojik kontrat gereği karşılığında çalışanın da örgütüne en azından normatif bağlılık yönüyle bir zorunlu bağlılık hissinde olması beklenebilir.

Elde edilen bu sonuçlar araştırmanın kısıtları nedeniyle gerek işletmenin içinde bulunduğu sektöre gerekse genel iş dünyasına genellenememesi yanında daha önce yapılan araştırma sonuçları ile kısmen benzerlikler gösterdiği ve sonuçları kısmen desteklediği de görülmektedir. Buna göre, örgüt çalışanları örgüt için çok önemli bir kaynaktır, hangi kademede olursa olsun çalışanın bilgisine, fikrine, enerjisine ve yaratıcılığına gereksinim vardır. Psikolojik güçlendirme çalışanlarda var olan bu unsurların ortaya çıkarılmasında ve örgüte değer yaratacak şekilde kazandırılmasında aynı zamanda çalışanın gelişiminde önemli bir rol oynar ve bu sayede nitelikli çalışan gücünün örgüte bağlılığı, örgütte kalıcı olma istek ve arzusu artar. Bu da örgütün nitelikli çalışan gücünün dengeli ve istikrarlı bir yapıda olmasına büyük katkı sağlar.

KAYNAKÇA

Alutto, Joseph A.; Hrebiniak, Lawrence G.; Alonso, Ramon C.: "On Operationalizing the Concept of Commitment", **Social Forces**, C.51, 1973, pp. 448-454.

Argyris, Chris: "Empowerment: "The Emperor's New Clothes", **Harvard Business Review**, May-June 1998, s. 98-105.

Arslantaş, Cüneyt; Özçelik, Oya; Pekdemir, Işıl: "Bir Güçlendirme Ölçeği Önerisi: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Analizi", **Yönetim**, Y.18, No:57, 2007, s. 3-12.

Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Avcıol Basım Yayım, 1993.

Blanchard, Ken; Carlos, John P.; Randolph, Alan: **The 3 Keys to Empowerment – Release The Power Within People For Astonishing Results**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2001.

Boudrias, Jean-Sebastian; Gaudreau, Patrick; Savoie, Andre; Morin, Alexandre, J.S.: "Employee empowerment – From managerial practices to employees' behavioral empowerment", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 30, No:7, 2009, pp. 625-638.

Buchanan II, Bruce: "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 1974, pp. 533-546.

Caldwell, David F.; Chatman, Jennifer A.; O'Reilly, Charles A.: "Building organizational commitment: A multifirm study", **Journal of Occupational Psychology**, C.63, 1990, pp. 245-261.

Chaudhary, Jiveta; Sangwan, Sunaina: "Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Commitment: An Empirical Study of BPO Employees in Gurgaon (India)", **National Conference on Emerging Challenges for Sustainable Business 2012**, pp. 782-810.

Chen, Mavis Yi-Ching; Wang, Yung Shui; Sun, Vicky: "Intellectual Capital and organizational commitment – Evidence from cultural creative industries in Taiwan", **Personnel Review**, C.41, No:3, 2012, pp. 321-339.

Cho, Taejun; Faerman, Sue R.: "An Integrative Approach to Empowerment – Construct definition, measurement, and validation", **Public Management Review**, C.12, No:1, 2010, pp. 33-51.

Conger, Jay A.; Kanungo, Rabindra N.: "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review**, C.13, No:3, 1988, pp. 471-482.

Coşkun, Recai: "Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışan Güçlendirme (Empowerment)", içinde Dalay, I.; R. Coşkun ve R. Altunışık, (Editörler), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta, Bölüm:12, 2002.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz; Eren, Erol: "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", **Yönetim**, Y.18, No:57, 2007, s. 13-25.

Çetin, Canan: **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta, İstanbul, 2010.

Donaldson, Stewart I.; Ko, Ia: "Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base", **The Journal of Positive Psychology**, C.5, No:3, 2010, pp.177-191.

Gellatly, Ian R.; Hunter, Karen H.; Currie, Luanne G.; Irving, P. Gregory: "HRM Practices and organizational commitment profiles", **An International Journal of Human Resource Management**, C.20, No:4, 2009, pp. 869-884.

Greasley, Kay; Bryman, Alan; Dainty, Andrew; Price, Andrew; Soatanto, Robby; King, Nicola: "Employee perceptions of empowerment", **Employee Relations**, C.27, No:4, 2005, pp. 354-368.

Greasley, Kay; Bryman, Alan; Dainty, Andrew; Price, Andrew; Naismith, Nicola; Soatanto, Robby: "Understanding empowerment from an employee perspective What does it mean and do they want it?", **Team Performance Management**, C.14, No:1/2, 2008, pp. 39-55.

Hardy, Cynthia; Leiba-O'Sullivan, Sharon: "The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice", **Human Relations**, C.51, No:4, 1998, pp. 451-483.

Hill, Frances; Huq, Rozana: "Employee Empowerment: Conceptualizations, Aims and Outcomes", **Total Quality Management**, C.15, No:8, 2004, pp. 1025-1041.

Honold, Linda, "A review of the literature on employee empowerment", **Empowerment in Organizations**, 1997, C.5, No:4, pp. 202-212.

Humborstad, Sut I Wong; Perry, Chad: "Employee empowerment, job satisfaction, and organizational commitment", **Chinese Management Studies**, C.5, No:3, 2011, pp. 325-344.

Jaros, Stephen: "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues", **The Icfai Journal of Organizational Behavior**, C.VI, No:4, 2007, pp. 8-25.

Jha, Sumi: "Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment – A study in the Indian IT industry", **Journal of Indian Business Research**, C.3, No:4, 2011, pp. 263-282.

Joo, Baek-Kyoo (Brian); Shim, Ji Hyun: "Psychological Empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture", **Human Resource Development International**, C.13, No:4, 2010, pp. 425-441.

Kao, Henry S.R.; Sek-Hong, NG: "Organisational Commitment: From Trust to Altruism at Work", **Psychology and Developing Societies**, C.5, No:1, 1993, pp. 43-60.

Kinlaw, Dennis C.: **The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence**, Gower, MPG Books Ltd., Great Britain, 1995.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Beta, İstanbul, 2011.

Karadal, Himmet; Kılıç, Selçuk: "A study on the role of empowerment in providing organizational commitment", **The Proceedings of 4th International Strategic management Conference**, Sarajevo, 2008, pp. 893-904.

Kuo, Tseng-Hsien; Ho, Li-An; Lin, Chinho; Lai, Kuei-Kuei: "Employee empowerment in a technology advanced work environment", **Industrial Management & Data Systems**, C.110, 2009, No:1, pp. 24-42.

Liu, Anita M.M.; Chiu, W.M.; Fellows, Richard: "Enhancing commitment through work empowerment", **Engineering, Construction and Architectural Management**, C.14, No:6, 2007, pp. 568-580.

Maynard, M. Travis; Gilson, Lucy L.; Mathieu, John E.: "Empowerment-Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research", **Journal of Management**, C.38, No:4, 2012, pp. 1231-1281.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J.: **Commitment in the Workplace**, Sage Publications, USA, 1997.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J.: "**TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004**", Department of Psychology, The University of Western Ontario, 2004, pp. 1-16.

Meyer, John M.; Parfyonova, Natalya M.: "Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization", **Human Resource Management Review**, C.20, 2010, pp. 283-294.

Meyer, John P.; Stanley, Laura J.; Parfyonova, Natalya M.: "Employee commitment in context. The nature and implication of commitment profiles", **Journal of Vocational Behavior**, C.80, 2012, pp. 1-16.

Mills, Peter K.; Ungson, Gerardo, R.: "Reassesing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls", **Academy of Management Review**, C.28, No:1, 2003, pp. 143-153.

Morrow, Paula C.: "Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research", **Journal of Vocational Behaviour**, C.79, No:79, 2011, pp. 18-35.

Mowday, Richard T.: "Reflections on the Study and Relevence of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, C.8, No:4, 1998, pp. 387-401.

Park, Sung Min; Rainey, Hal G.: "Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment – Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies", **Review of Public Personnel Administration**, C.27, No:3, 2007, pp. 197-226.

Quinn, Robert E.; Spreitzer, Gretchen, M. Spreitzer: "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", **Organizational Dynamics, Autumn**, 1997, pp. 37-49.

Randolph, W. Alan: "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?", **Organizational Dynamics**, C.29, No:2, 2000, pp. 94-107.

Rawat, Preeti S.: "Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees: an Empirical Study", **2011 2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences**, IPEDR, C.17, 2011, pp. 143-147.

Salancik, Gerald R.: "Commitment Is Too Easy!", **Organizational Dynamics**, 1977, 6pp. 2-80.

Seibert, Scott E.; Wang, Gang; Courtright, Stephen H.: "Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review", **Journal of Applied Psychology**, C.96, No:5, 2011, pp. 981-1003.

Sharma, Manoj K.; Kaur, Gurvinder: "Employee Empowerment: A Conceptual Analysis", **Journal of Global Business Issues**, C.2, No:2, 2008, pp. 7-12.

Sheldon, Kennon M.; Kashdan, Todd B.; Steger, Michael F.: **Designing Positive Psychology: Taking Stock and Moving Forward**, Oxford University Press, 2011.

Siegall, Marc; Gardner, Susan: "Contextual factors of psychological empowerment", **Personnel Review**, C.29, No:6, 2000, pp. 703-722.

Singh, Bhupinder; Gupta, P.K.; Venugopal, Sushila: "Organisational Commitment: Revisited", **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, C.34, No:1, 2008, pp. 57-68.

Solinger, Omar N.; van Olffen, Wood; Roe, Robert A.: "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment", **Journal of Applied Psychology**, C.93, No:1, 2008, pp. 70-83.

Sowmya, K.R.; Panchanatham, N.: "Factors Influencing organizational commitment of banking sector employees", **Journal of Economics and Behavioral Studies**, :2, No:1, 2011, pp. 19-25.

Spreitzer, Gretchen: "Taking Stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work", **For publication in The Handbook of Organizational Behaviour**, Sage Publications, 2007, pp. 1-42.

Spreitzer, Gretchen M.: "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Mesurement, and Validation", **Academy of Management Journal**", C.38, No:5, 1995, pp. 1442-1465.

Swailes, Stephen: "Organizational commitment: a critique of the construct and measures", **International Journal of Management Reviews**, C.4, No:2, 2002, pp. 155-178.

Swailes, Stephen: "Commitment to change – Profiles of commitment and in-role performance", **Personnel Review**, C.33, No:2, 2004, pp.187-204.

Thomas, Kenneth W.; Velthouse, Betty A.: "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, C.15, No:4, 1990, pp. 666-681.

Tufail, Muhammed; Zia, Yorid Ahsan; Khan, Shahzad; Irfan, Muhammad: "A Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (1960-2005), **Journal of Managerial Sciences**, C.VI, No:1, pp.74-91.

Uzgören, Nevin: **Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Temel İstatistik Yöntemler ve SPSS Uygulamaları**, Ekin, Bursa, 2012.

Ülgen, Hayri; Mirze, S. Kadri: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta, İstanbul, 2010.

Yukl, Gary A.; Becker, Wendy S.: "Effective Empowerment in Organizations", **Organization Management Journal Linking Theory & Practice: EAM White Papers Series**, C. 3, No:3, 2006, pp. 210-231.

WeiBo, Zheng; Kaur, Sharan; Jun, Wei: "New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009)", **African Journal of Business Management**, C.4, No:1, 2010, pp. 12-20.

Wren, Daniel A.: **The Evolution of Management Thought**, John Wiley and Sons, NY, 1994.

Yang, Seung-Bum; Choi, Sang Ok: "Employee empowerment and team performance", **Team Performance Management**, C.15, No:5/6, 2009, pp. 289-301.

Zangaro, George A.: "Organizational Commitment: A Concept Analysis", Nursing **Forum**, C.36, No:2, 2001, pp. 14-22.

EKLER

Ek 1: Ölçeklerin Korelasyon Değerleri SPSS Çıktıları:

Korelasyonlar

		Psikolojik Güçlendirme	Örgütsel Bağlılık
Psikolojik Güçlendirme	Pearson Korelasyon	1	.357*
	Sig. (2-yönlü)		.026
	N	39	39
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	.357*	1
	Sig. (2-yönlü)	.026	
	N	39	39

*. Korelasyon.05 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Korelasyonlar

		Psikolojik Güçlendirme	Duygusal Bağlılık
Psikolojik Güçlendirme	Pearson Korelasyon	1	.410**
	Sig. (2-yönlü)		.009
	N	39	39
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	.410**	1
	Sig. (2-yönlü)	.009	
	N	39	39

*. Korelasyon.05 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Korelasyonlar

		Psikolojik Güçlendirme	Normatif Bağlılık
Psikolojik Güçlendirme	Pearson Korelasyon	1	.194
	Sig. (2-yönlü)		.237
	N	39	39
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	.194	1
	Sig. (2-yönlü)	.237	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Psikolojik Güçlendirme	Devam Bağlılığı
Psikolojik Güçlendirme	Pearson Korelasyon	1	.116
	Sig. (2-yönlü)		.483
	N	39	39
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	.116	1
	Sig. (2-yönlü)	.483	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Anlam	Örgütsel Bağlılık
Anlam	Pearson Korelasyon	1	.394*
	Sig. (2-yönlü)		.013
	N	39	39
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	.394*	1
	Sig. (2-tailed)	.013	
	N	39	39

*. Korelasyon.05 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Korelasyonlar

		Anlam	Duygusal Bağlılık
Anlam	Pearson Korelasyon	1	.525**
	Sig. (2-yönlü)		.001
	N	39	39
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	.525**	1
	Sig. (2-yönlü)	.001	
	N	39	39

**. Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Korelasyonlar

		Anlam	Normatif Bağlılık
Anlam	Pearson Korelasyon	1	.488**
	Sig. (2-yönlü)		.002
	N	39	39
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	.488**	1
	Sig. (2-yönlü)	.002	
	N	39	39

**. Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Korelasyonlar

		Anlam	Devam Bağlılığı
Anlam	Pearson Korelasyon	1	-.179
	Sig. (2-yönlü)		.277
	N	39	39
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	-.179	1
	Sig. (2-yönlü)	.277	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Yetkinlik	Örgütsel Bağlılık
Yetkinlik	Pearson Korelasyon	1	.279
	Sig. (2-yönlü)		.085
	N	39	39
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	.279	1
	Sig. (2-yönlü)	.085	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Yetkinlik	Duygusal Bağlılık
Yetkinlik	Pearson Korelasyon	1	.313
	Sig. (2-yönlü)		.052
	N	39	39
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	.313	1
	Sig. (2-yönlü)	.052	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Yetkinlik	Normatif Bağlılık
Yetkinlik	Pearson Korelasyon	1	.072
	Sig. (2-yönlü)		.662
	N	39	39
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	.072	1
	Sig. (2-yönlü)	.662	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Yetkinlik	Devam Bağlılığı
Yetkinlik	Pearson Korelasyon	1	.166
	Sig. (2-yönlü)		.311
	N	39	39
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	.166	1
	Sig. (2-yönlü)	.311	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Etki	Örgütsel Bağlılık
Etki	Pearson Korelasyon	1	.260
	Sig. (2-yönlü)		.110
	N	39	39
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	.260	1
	Sig. (2-yönlü)	.110	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Etki	Duygusal Bağlılık
Etki	Pearson Korelasyon	1	.267
	Sig. (2-yönlü)		.100
	N	39	39
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	.267	1
	Sig. (2-yönlü)	.100	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Etki	Normatif Bağlılık
Etki	Pearson Korelasyon	1	.153
	Sig. (2-yönlü)		.352
	N	39	39
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	.153	1
	Sig. (2-yönlü)	.352	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Etki	Devam Bağlılığı
Etki	Pearson Korelasyon	1	.106
	Sig. (2-yönlü)		.521
	N	39	39
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	.106	1
	Sig. (2-yönlü)	.521	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Özerklik	Örgütsel Bağlılık
Özerklik	Pearson Korelasyon	1	.052
	Sig. (2-yönlü)		.755
	N	39	39
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	.052	1
	Sig. (2-yönlü)	.755	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Özerklik	Duygusal Bağlılık
Özerklik	Pearson Korelasyon	1	.021
	Sig. (2-yönlü)		.899
	N	39	39
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	.021	1
	Sig. (2-yönlü)	.899	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Özerklik	Normatif Bağlılık
Özerklik	Pearson Korelasyon	1	-.153
	Sig. (2-yönlü)		.351
	N	39	39
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	-.153	1
	Sig. (2-yönlü)	.351	
	N	39	39

Korelasyonlar

		Özerklik	Devam Bağlılığı
Ozerklik	Pearson Korelasyon	1	.210
	Sig. (2-yönlü)		.200
	N	39	39
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	.210	1
	Sig. (2-yönlü)	.200	
	N	39	39

Ek 2: Regresyon Analizi SPSS Çıktıları:

2a) Psikolojik Güçlendirme – Örgütsel Bağlılık:

Model Summary[b]

Model	R	R Kare	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357[a]	.127	.104	.36097

a. Predictors: (Constant), Psikolojik Guclendirme

b. Dependent Variable: Orgutsel_Baglilik

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.703	1	.703	5.394	.026[b]
	Residual	4.821	37	.130		
	Total	5.524	38			

a. Dependent Variable: Orgutsel_Baglilik

b. Predictors: (Constant), Psikolojik Guclendirme

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.087	1.036		1.048	.301
	Psikolojik Guclendirme	.556	.240	.357	2.323	.026

a. Dependent Variable: Orgutsel_Baglilik

2b) Psikolojik Güçlendirme – Duygusal Bağlılık:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.410[a]	.168	.146	.54369

a. Predictors: (Constant), Psikolojik Guclendirme

b. Dependent Variable: Duygusal_Baglilik

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2 .214	1	2.214	7.490	.009[b]
	Residual	10.937	37	.296		
	Total	13.151	38			

a. Dependent Variable: Duygusal_Baglilik

b. Predictors: (Constant), Psikolojik Guclendirme

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.197	1.561		-.126	.900
	Psikolojik Guclendirme	.987	.361	.410	2.737	.009

a. Dependent Variable: Duygusal_Baglilik

2c) Anlam – Örgütsel Bağlılık:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.394[a]	.155	.132	.35518

a. Predictors: (Constant), Anlam

b. Dependent Variable: Orgutsel_Baglilik

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.856	1	.856	6.786	.013[b]
	Residual	4.668	37	.126		
	Total	5.524	38			

a. Dependent Variable: Orgutsel_Baglilik

b. Predictors: (Constant), Anlam

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.788	.656		2.725	.010
	Anlam	.374	.144	.394	2.605	.013

a. Dependent Variable: Orgutsel_Baglilik

2d) Anlam – Duygusal Bağlılık:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.525[a]	.276	.256	.50731

a. Predictors: (Constant), Anlam

b. Dependent Variable: Duygusal_Baglilik

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.629	1	3.629	14.100	.001[b]
	Residual	9.522	37	.257		
	Total	13.151	38			

a. Dependent Variable: Duygusal_Baglilik

b. Predictors: (Constant), Anlam

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.564	.937		.602	.551
	Anlam	.771	.205	.525	3.755	.001

a. Dependent Variable: Duygusal_Baglilik

2e) Anlam – Normatif Bağlılık:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488[a]	.238	.217	.44804

a. Predictors: (Constant), Anlam

b. Dependent Variable: Normatif_Baglilik

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.321	1	2.321	11.560	.002[b]
	Residual	7.427	37	.201		
	Total	9.748	38			

a. Dependent Variable: Normatif_Baglilik

b. Predictors: (Constant), Anlam

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.826	.827		.998	.325
	Anlam	.616	.181	.488	3.400	.002

a. Dependent Variable: Normatif_Baglilik

Ek 3: Anket Formu Örneği:

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, "Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.
Tez çalışmasına ve yorumlanabilir sağlıklı sonuçlar elde edilmesine önemli katkı sağlanması amacıyla anket formunda yer alan bütün soruların dikkatli ve tarafsız olarak cevaplanırken olması gereken durumun değil mevcut durumun göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır.
Anket formlarında yer alan bilgiler bütünüyle gizli tutulacak olup, katılımcının ismini belirtmesi istenmemektedir. Anketlere verilen cevaplar topluca analiz edilip yorumlanacak ve kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.
Çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.

Yavuz Yalçın

Lütfen aşağıdaki her ifade için, düşüncelerinizi yansıtacak şekilde sadece bir tek şık (x) işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşimi yapmakla ilgili yeteneğime güveniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşimi nasıl yaparımı belirlerken önemli özerkliğe sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Bölümümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşimle ilgili faaliyetlerim kişisel olarak bana anlamlı geliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşimle ilgili faaliyetlerimi yerine getirmek için sahip olduğum yeteneklerim konusunda kendimden eminim.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşimle nasıl baş edeceğime kendim karar verebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen aşağıdaki her ifade için, düşüncelerinizi yansıtacak şekilde sadece bir tek şık (x) işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
8. Bölümümde gerçekleşen olaylar üzerinde çok fazla kontrol sahibiyim.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşim için gerekli becerilerimde ustalaştım.	☐	☐	☐	☐	☐
11. İşimi bağımsız ve özgürce yapmam için dikkate değer fırsata sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Bölümümde gerçekleşen olaylar üzerinde önemli etkim var.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten çok mutlu olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Şu anda kurumumda kalmam istek olduğu kadar bir gereklilik de.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum. (T)	☐	☐	☐	☐	☐
16. Bu kurumun sorunlarını gerçekten sanki benim kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
17. İstesem bile kurumumdan hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olurdu.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Benim avantajıma olsaydı bile şu an kurumumu terk etmemin doğru olduğunu hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Kurumuma güçlü bir aidiyet/ilişkinlik duygusu hissetmiyorum. (T)	☐	☐	☐	☐	☐
20. Eğer kurumumdan şimdi ayrılmak istediğime karar versem hayatım fazlasıyla altüst olur.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Şu an kurumumdan ayrılsam kendimi suçlu hissederdim.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen aşağıdaki her ifade için, düşüncelerinizi yansıtacak şekilde sadece bir tek şık (x) işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
22. Bu kuruma "duygusal bağlanmışlık" hissetmiyorum. (T)	☐	☐	☐	☐	☐
23. Bu kurumdan ayrılmayı göz önünde bulundurmam için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Kurumumda kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum. (T)	☐	☐	☐	☐	☐
26. Bu kuruma halihazırda kendimden çok fazla vermemiş olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	☐	☐	☐	☐	☐
27. İçindeki insanlara karşı zorunluluk hissettiğimden şu an kurumumu terk etmem.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Bu kurum benim için çok büyük anlama sahip.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Bu kurumdan ayrılmanın bir kaç olumsuz sonuç-larından biri de var olan seçeneklerin kıtlığı olurdu.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Kurumuma çok şey borçluyum.	☐	☐	☐	☐	☐
ANKET FORMUNU DOLDURAN KİŞİNİN					
	K	**E**			
31. Cinsiyeti	☐	☐			
	21-25	**26-30**	**31-35**	**36-40**	**>40**
32. Yaşı	☐	☐	☐	☐	☐
	Lise	**Lisa**	**Yük. Lis.**	**Dok.**	**Diğer**
33. Eğitim Durumu	☐	☐	☐	☐	☐
	<4	**4-6**	**7-9**	**10-12**	**>13**
34. Kurumda çalıştığı toplam süre (yıl)	☐	☐	☐	☐	☐