



PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA; ERZİNCAN BELEDİYESİ ÖRNEĞİ¹

Merve Gamze ULUSOY²

Dr. Adil CALAP³

ÖZET

Son yıllarda, işletmeler için en önemli rekabet avantajı sağlama yollarından birisi insan kaynağıdır. İşletmeler, çalışanlarının işletmede kalmasını sağlamak ve onları geliştirerek daha verimli hale getirmek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Bu yatırımlardan biri olan personel güçlendirme, çalışanların yaptıkları işlerine ve örgütlerine katkıda bulunmaları için gerekli araçları ve yetkileri almalarını sağlayarak işletmenin rekabet avantajını artırmayı hedefler. Güçlendirme, çalışanların yeteneklerini geliştirmek için eğitim, geliştirme, öğrenme ve deneyim kazanma gibi bazı fırsatlara yatırım yapmayı içerir. Bu yatırımlar; çalışanların işlerinde daha etkili olmalarını sağlamanın yanı sıra işletmenin performansını da artırmaktadır. Genel olarak bakıldığında, çalışanların güçlendirilmesi, işletmelerin rekabet avantajını artırmak için önemli bir stratejidir. Ayrıca güçlendirme, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve performanslarını artırırken, işletmenin de karlılığına katkıda bulunur. Bu çalışmada personel güçlendirme yaklaşımının örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymak hedeflenmiştir. Bu amaçla; Erzincan Belediyesi'nde çalışan 350 personele, Spreitzer'in geliştirdiği "4 Boyutlu Personel Güçlendirme" ve Allen ve Meyer'in geliştirdiği "3 Boyutlu Örgütsel Bağlılık" ölçeklerini içeren anket çalışması uygulanmıştır. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek için etki analizi (AMOS ile ölçüm modelinin ve yapısal modelin testi) yapılmıştır. Çalışmamızın sonuçları incelendiğinde; personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Güçlendirme ve Bağlılık.

A CASE STUDY ON STAFF ENPOWERMENT AND ORGANİZATIONAL COMMITMENT: ERZİNCAN MUNICIPALITY

ABSTRACT

In recent years, one of the most important competitive advantages for businesses is human resources. Businesses make various investments to ensure that their employees remain in the business and to make them more productive by developing them. Staff empowerment, one of

¹ Bu çalışma İSARC 2023 7. Uluslararası Sosyal Bilimler ve İnovasyon Kongresinde özet olarak sunulmuştur.

² Merve Gamze ULUSOY Avrasya Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yönetim Bilimleri, m.gamzekutuk24@gmail.com, ORCID: 0009-0009-4101-9035.

³ Dr. Adil CALAP Avrasya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler, adilcalap@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-9242-9247.

Geliş Tarihi: 12.06.2023 / **Kabul Tarihi:** 19.06.2023 **Çalışma Türü:** Araştırma Makalesi
Yazarlar, herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemiştir. Turnitin/Ithenticate/İntihal ile İntihal Kontrolünden Geçmiştir. Screened for Plagiarism by Turnitin/Ithenticate/İntihal.

Licensed by CC-BY-NC ile lisanslıdır.

these investments, aims to increase the competitive advantage of the business by providing employees with the necessary tools and authorities to contribute to their work and their organisation. Empowerment involves investing in some opportunities such as training, development, learning and gaining experience in order to improve employees' abilities. These investments not only enable employees to be more effective in their jobs but also increase the performance of the organisation. In general, employee empowerment is an important strategy to increase the competitive advantage of organisations. In addition, empowerment increases the commitment and performance of employees to the organisation and contributes to the profitability of the business. In this study, it is aimed to reveal the relationship between staff empowerment approach and organisational commitment. For this purpose, a questionnaire study including Spreitzer's "4-Dimensional Staff Empowerment" and Allen and Meyer's "3-Dimensional Organisational Commitment" scales was applied to 350 employees working in Erzincan Municipality. In order to examine the effect of staff empowerment on organisational commitment, effect analysis (testing the measurement model and structural model with AMOS) was conducted. When the results of our study are examined; it is seen that staff empowerment has a significant and positive effect on organisational commitment.

Key Words: Staff Empowerment, Organisational Commitment, Psychological Empowerment and Commitment.

GİRİŞ

Bilgi çağı olarak adlandırdığımız bu dönemde, işletmelerin başarılı olabilmeleri için nitelikli insan kaynağına ihtiyaçları vardır. İşletmelerin bilgi çağında ayakta kalabilmeleri ve büyüebilmeleri için stratejik düşünceleri ve etkili yönetsel stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Gomes vd., 2013: 40). Bu stratejiler arasında, nitelikli çalışanların performansını arttıracak yönetsel stratejilere odaklanmak son derece önemlidir. Nitelikli çalışanlar, işletmenin başarısı için kritik önem taşımaktadır. Çünkü onların performansı işletmenin rekabet avantajını belirleyebilir. Bu nedenle, işletmelerin nitelikli çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek ve motivasyonlarını artırmak için yönetsel stratejiler geliştirmeleri önemlidir (Saks vd., 2007: 447). Bu bağlamda personel güçlendirme çalışmaları, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejileri arasında önemli bir yer tutar. Personel güçlendirme, işletmelerin çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmek için uygulanan bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlar. Personel güçlendirme, çalışanların eğitim ve gelişimine yatırım yaparak onların işlerindeki performansını artırmaya çalışır. Bunun yanı sıra, çalışanların sorumlulukları artırılır ve karar verme aşamalarında daha fazla yetki verilir ve onların özgüvenlerinin artması ve motivasyonlarının yükseltilmesi hedeflenir (Yılmaz, 2019).

Küreselleşen dünya ile birlikte riskli rekabet ortamı oluşması nedeniyle nitelikli insan unsuru işletmeler için en önemli ihtiyaçlardan biri olmuştur. İşletmeler için hali hazırda nitelikli çalışanın örgütsel bağlılığının sağlanması da oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Çalışanların çalışma ortamına ve yaptıkları işlerine olan bağlılıkları örgütsel bağlılıklarını ifade etmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılığı, örgüt tarafından çalışanların ihtiyaçlarına uygun koşulların yaratılması, fırsatların sağlanması ve sorumluluk verilmesi ile artırılabilir. Örgütsel bağlılığın artması, çalışanların iş ortamında daha mutlu olmalarına ve dolayısıyla daha yüksek performans sergilemelerine katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2019).

Personel güçlendirme stratejisi, örgütlerin işletme süreçlerinde etkinliği ve verimliliği arttırarak rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur. Ayrıca çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına da katkı sağlar. Bu strateji, çalışanların işlerini daha etkili ve verimli şekilde yapmalarına, kendilerini geliştirmelerine, iş doyumlarının artmasına ve dolayısıyla örgütsel bağlılık derecelerinin artmasına yardımcı olur (Theron, 2010: 114-115). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte bağlı hissetmesi ve örgütte kalmak istemesi durumudur. Bu bağlılık, işletmenin örgütsel amaçlarını gerçekleştirme için önemlidir çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin başarısına katkıda bulunmak için daha fazla motive olurlar (Şen, 2020). Bu nedenle, işletmeler, personelin örgütsel bağlılıklarını sağlamak ve sürdürmek için çaba göstermelidir. Personel güçlendirme, örgütsel bağlılığı arttırmak için kullanılabilir etkili bir araçtır. Bu düşünce çalışmanın çıkış noktasını olup çalışmanın gayesi, kamusal faaliyetleri yerine getirmekle yükümlü yerel yönetimlerden biri olan Erzincan Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme algıları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmada Erzincan belediyesi çalışanlarına anket uygulanmıştır. Bunun nedeni, kamusal hizmet üreterek halkın birçok ihtiyacını gidermek için hizmet veren bir kurum olmasıdır. Kamusal ihtiyaçların giderilebilmesi, sürekliliğin sağlanabilmesi ve halka kaliteli hizmet sunulabilmesi için nitelikli belediye çalışanlarına ihtiyaç vardır. Bu noktada belediye çalışanların algılarının ve onları nasıl nitelikli hale getireceklerinin, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık yaklaşımlarının psikolojik boyutları çerçevesinde incelenmesinin önemli olacağı düşünülmektedir.

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güçlendirme: Eğitime, yetiştirme, paylaşım ve duygusal destek yolu ile çalışanların yaptıkları işlerde kontrol ve sorumluluğu onlara yükleyerek karar verme yetkisi kazandıran bir kavram olarak tarif edilmiştir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 1). Bir başka tanımlamaya göre güçlendirme; güç ve yetkinin bölüşülmesi veya dağıtılması olarak belirtilmiştir. Aynı zamanda örgütsel etkinliği ifade etmede kullanılan bir kavram olduğu da buna eklenmiştir (Spencer ve McLaren, 2017: 267).

Çalışanlarına başarı imkanı sunan bir işletmenin örgütsel başarıya ulaşmış olacağını savunan Kanter, güçlendirmeyi başka bir tanımla şöyle açıklamıştır: “Bireyin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşabilmek için elinde bulunan kaynaklardan faydalanması ve kendi hür iradesiyle kararlar alabilmesidir” (Sürgevil vd., 2013: 5373).

Conger ve Kanungo, organizasyonlarda güçsüzlüğe neden olan uygulamaların belirlenerek bunların giderilmesi ve işletme çalışanlarının özgüvenlerinin yükseltilmesi süreçlerini güçlendirme olarak belirtmişlerdir (Kennedy vd., 2015: 489).

Coleman ise personel güçlendirme gereksinimini bazı faktörlerle ilişkilendirmiştir. Bu faktörler; rekabet, taleplere karşı duyarlı, hızlı ve esnek olabilme, üretim aşamalarında yatay yapılanma, çalışanların kapasitelerini ve sorumluluklarını arttırma, katılımı ve inisiyatif almayı teşvik edebilme, risk alabilme, doğru iletişim kurabilme, kurumsal güvenin artması ve işbirliğidir (Coleman, 1996: 30).

Yönetim Biliminin babası olan Frederick Winslow Taylor 1920’li yıllarda, işletmede yapılması planlanan işlerin bir takım küçük sorumluluklar ve görevler haline getirilmesini ve bu sorumlulukların en doğru yöntemlerle yapılması gerektiğini ileri sürmüştür (Wilkinson, 1998: 41). Taylor’un yaklaşımına göre çalışanların yaptıkları işlerin tüm ayrıntılarıyla tanımlanması gerekir ve çalışanların işlerini yaparken inisiyatif kullanmamaları gerekir. Taylor için çalışan motivasyonunu sağlayan tek araç paradır. Parça başı ücret sistemi Taylor’un bu düşüncesi doğrultusunda gelişmiştir. 1930’lu yıllarda yöneticiler sadece işe odaklanmanın istenilen amaca ulaşmaya yetmediğini fark etmişlerdir. Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı Hawthorne araştırması ile Taylor’un ileri sürdüğü uzmanlaşmayla yüksek

verimliliğe ulaşılacağı düşüncesinin yanlış olduğu kanıtlanmıştır (Olum, 2004: 16). Bu çalışmada, çalışanlar için en uygun fiziksel ortamda çalışanların verimliliğinin değişmediği ileri sürülmüş, fiziksel ortamda değişiklik yapılmadan çalışanlara olan davranış ve tutumların iyileştirilmesiyle birlikte verimliliğin gözle görülür şekilde yükseldiği gözlemlenmiştir (Koçel, 2014: 236). Bu yaklaşımıyla Elton Mayo, personel güçlendirmenin temelini insan odaklı olma, takım çalışması, motivasyon gibi kavramlarla oluşturmuştur.

Personel güçlendirme iki yaklaşımdan oluşmaktadır. Bunlar; davranışsal personel güçlendirme ve psikolojik personel güçlendirmedir. Davranışsal güçlendirmeye göre, yöneticiler tarafından çalışana ne yapmaları gerektiğini söylemek, çalışanlara ihtiyaçları olacak ekipmanları sağlamak ve çalışanlara düşüncelerini ortaya koyabilecek imkanlar sağlamaktır. (Akan vd., 2017: 24). Psikolojik güçlendirme ise çalışanların personel güçlendirmeyi kavrama veya algılama şeklidir.. Başka bir ifade ile çalışanların karşılaştıkları durumlarda sorumluluk alabilme ve krizleri çözebilme güçleriyle ilgili algılamaları psikolojik güçlendirme şeklinde belirtilmektedir (Fong ve Snape, 2013: 127).

Psikolojik güçlendirme ile çalışanların yeni olanaklara sahip olduklarını anlamalarına, kendine güven seviyelerinin yükselmesine, kişisel gelişimde arzulu almalarına, kriz durumlarında ve karar anlarında sorumluluk almalarına olanak verilmektedir (Encu, 2020: 21).

Personel güçlendirme, güçsüzlüğün sebeplerinin belirlenmesi, ortadan kaldırılması ve çalışanlar arası öz yeterlilik duygularının oluşmasına yönelik bir yaklaşımdır (Conger and Kanungo, 1988: 474). 1988 yılında Conger ve Kanungo güçlendirme uygulamalarının gerçekleşmesinde sadece yönetimsel uygulamaların yeterli olamayacağını belirterek, güçlendirmeyi motivasyonel olarak özyeterlilikle ilgili bir kavram olarak incelemiştir.

Thomas ve Velthouse'a göre personel güçlendirme yükseltilmiş görev motivasyonudur. Bu motivasyonu oluşturmada dört bileşen etkilidir. Bunlar: Etki, anlam, otonomi ve yetkinliktir (Thomas and Velthouse, 1990: 666).

Spreitzer ise Thomas ve Velthouse'un geliştirdiği dört boyutlu personel güçlendirme modelini kullanarak personel güçlendirmeyi ve çalışan motivasyonunu etkileyen anlam, yeterlilik, etki ve özerklik boyutlarını içeren ölçek geliştirmiştir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114). Spreitzer ve arkadaşları (1997) bu dört boyutun birbirleri ile neden-sonuç ilişkisi olmadığını sadece personel güçlendirme uygulamalarının çeşitli yönlerini ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Bu boyutlardan bir tanesinin eksik olması hissedilen güçlülük seviyesini azaltmaktadır. Bu sebeple her boyut ayrı olarak personel güçlendirme çalışmalarını anlamada önemlidir (Yılmaz, 2019: 15).

Anlam, çalışanın sahip olduğu inanç ve değerleriyle yaptığı veya yapacağı işin sonuçlarının uyumlu olmasıdır. Çalışan için yaptığı işin değerli olduğu hissi ne denli güçlü ise personel güçlendirme uygulamaları o kadar etkili olmaktadır. Bunun sebebi, çalışan işi için yapması gerekenlerin kendisi açısından anlamlı ve önemli olduğunu algılayabildiği zaman ortaya çıkacak krizleri çözmek için daha fazla gayret edecek Böylece işletme etkinliği ve verimliliği artacaktır. Çalışanın yaptığı iş ile inanç ve değerlerinin birbiriyle örtüşmesi; çalışanın işine olan sevgisini, iş motivasyonunu ve kalitesini arttıracak ve işletmeden ayrılma isteğini azaltacaktır. Bu yüzden işletmeler çalışanlarının yapacakları işleri seçerken onların sahip oldukları değerleri de incelemelidirler (Koçak, 2013: 42).

Yeterlilik; kişinin karar verebilme, problem çözebilme, liderlik edebilme yeteneklerini kullanarak işletme içi görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirebilme kapasitesidir. Yeterlilik, çalışanın işini yerine getirebilmesi için gereken uzmanlığa ve öz yeterliliğe sahip olduğunu hissetmesidir. Personel güçlendirme uygulamaları olan işletmelerdeki çalışanlar bu yeterlilik hissine sahip olup işlerini başarılı bir şekilde yapabilecekleri konusunda yeteneklerine fazlasıyla güvenirlir. Kendine saygı ve yeterlilik hissi yüksek olan bir çalışan işletmede daha iyi performans sağlar. Çalışanın

işi hakkında yeterli kapasiteye sahip olduğuna inanmaması durumunda motivasyonu azalacak bu da verimliliğini ve etkililiğini olumsuz etkileyecektir (Theron, 2010: 37-38).

Bir çalışanın yerine getirdiği görevi ile yönetsel veya işlemsel çıktıları etkileyebilme derecesi, psikolojik güçlendirme boyutlarından etkiyi açıklamaktadır. Çalışanların işletmede yaptıkları işler sonucunda gelişen olumlu olaylar üzerinde kendi etkilerinin olduğu fikri onların güçlendirilmiş hissetmelerini sağlar. Bunun sonucunda çalışanlar işlerini daha dikkatli ve daha istekli yaparlar ve işletmenin verimliliğine de daha fazla katkı sağlamış olacaktırlar (Doğan ve Demiral, 2007: 50)

Özerklik, çalışanların görevlerini yaparken bu görevler üzerinde kontrol sahibi olmaları ve işlerini nasıl neticeye ulaştıracakları ile ilgili seçim yapabilme özgürlüğünü ifade eder. Kendi kendini yönetebilen çalışanlar oldukça fazla özerklik hissine sahip olurlar. Bu çalışanlar kararlar alırken işletme baskısına maruz kalmadan inisiyatif alabilirler. Çalışanın görevleri üzerinde kontrol sahibi olmaları onları daha hızlı çalışmaya sevk edeceği gibi kendini geliştirme arzusunu da arttıracaktır (O' Brien, 2010: 16-17).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

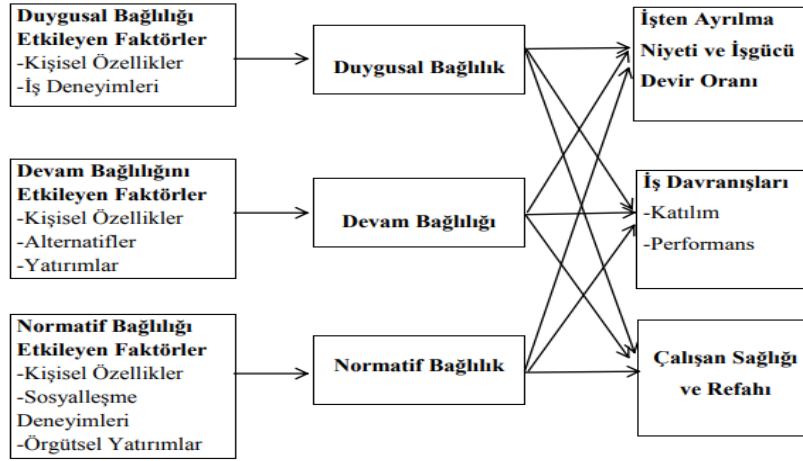
Örgütsel bağlılık, 1956 yılında ilk olarak Whyte tarafından ortaya konulmuş bir kavramdır. Allen, Meyer, Steers, Becker, Porter, Mowday gibi pek çok araştırmacı tarafından incelenip geliştirilmiştir. Bu konuda yıllardır yapılan çalışmalarda mesleğe değer verme, işe sarılma, iş ahlakı gibi birçok ve birbirinden farklı kavramlar bulunduğu belirtilmiştir. Bu kavramlar birbirine benzese de aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır (Morrow ve McElroy, 1986: 139; Gül, 2002: 37).

Örgütsel bağlılık için farklı farklı tanımlar bulunmaktadır. Meyer ve Allen 1997 yılında örgütsel bağlılık için çalışanın üyesi olduğu işletmede işine devam etme isteğinde olması, işine düzenli bir şekilde devam etmesi, işletmenin varlıklarına sahip çıkması ve işletmenin hedefleri ile bir bütün haline gelmesi tanımını yapmışlardır. Thornill ve arkadaşlarına göre (1996) örgütsel bağlılık, yetki ve sorumluluk duygusunu, profesyonellik anlayışını, kişisel özelliklerini, kıdemi ve başarıma güdüsünü kapsayan psikolojik bir olgudur. Sheldon 1971 yılında yaptığı tanıma göre örgütsel bağlılık, kişinin üyesi olduğu işletmeyi olumlu değerlendirmesi ve işletme hedeflerine yönelik olacak şekilde çalışmaya istekli olmasıdır. O'Reilly ve Chatman (1986) için örgütsel bağlılık, kişinin işletmenin amaç ve özelliklerini içselleştirerek işletmeye adapte olmasını sağlayan psikolojik ilgi ve bağlanmadır (Akgün, 2015: 29-30).

Allen ve Meyer için tutumsal bağlılık, çalışan ile işletme arasında olan ilişkiyi açıklamada çalışana ait davranışların psikolojik boyutta ele alınmasıdır. 1984 yılındaki çalışmalarında; çalışanın işletme ile özdeşleşip kendini işletmeye ait hissetmesini duygusal bağlılık, çalışanın işletmeden ayrılması durumunda yaşayacağı maddi ve manevi kaybı devam bağlılığı şeklinde açıklamışlardır. 1990 yılındaki çalışmalarıyla ise bunlara ek olarak normatif bağlılık türünü eklemiştirlerdir. Normatif bağlılık ise çalışanın örgütte varlığını devam ettirmek için hissettiği zorunlulukları belirtmektedir (Dolu, 2011: 53).

Aşağıda Şekil 1'de Allen ve Meyer'e ait örgütsel bağlılık modeli gösterilmiştir. Şeklin sol tarafında üç bağlılık türünü etkileyen faktörlere yer verilirken, şeklin sağ tarafında ise bu üç bağlılık sınıflandırmasının sonuçları belirtilmiştir.

Şekil 1. Örgütsel Bağlılık Modeli (3 Boyutlu)



Kaynak: (Meyer vd., 2002: 22)

Duygusal bağlılık, örgütsel davranış literatüründe en popüler faktörlerden biridir (Suliman ve Iles, 2000: 407). Duygusal bağlılık, örgütteki duygusal etkileşim sonucunda ortaya çıkan bir bağlılık türü olup çalışanın işe bağlılığından, sorumluluklarından ve meslektaşlarıyla ilişkilerinden dolayı hissettiği mesleki tatminle yakından ilişkilidir. Duygusal bağlılık ayrıca, bireyin işletme hedef ve değerlerini benimsemesi ve içtenlikle çalışma süreçlerine katılması anlamına da gelir. Bu nedenle, yüksek düzeyde duygusal bağlılığı olan çalışanlar işletmeleri tarafından değerli, güvenilir ve kendilerini işletmeye adanmışlar olarak kabul edilirler (Bozkurt ve Yurt, 2013: 124).

Devam bağlılığı kavramı, çalışanların örgütteki işlerine, çalışma saatlerine, zamanlarına ve enerjilerine yaptıkları yatırımların bir sonucunda oluşan bağlılıktır. Çalışanlar örgütte geçirdikleri süre boyunca belirli bir statü elde edip para kazanmaktadırlar. Bu kazanımlar, çalışanların örgütten ayrıldıklarında kaybedileceğinden çalışanların örgütte kalmak için maddi ya da somut nedenleri olabilir. Örneğin, bir çalışan örgütte uzun yıllar çalışmış ve örgütün bir üst düzey pozisyonunda yer almış olabilir. Bu çalışan, örgütten ayrıldığında bu statüyü kaybedeceği için, örgütte kalma ihtiyacı duyabilir. Benzer şekilde, bir çalışan örgütte yüksek bir maaş kazanıyorsa, örgütten ayrıldığında bu maaşı kaybedeceği için, örgütte kalmak isteyebilir (Obeng ve Ugboro, 2003: 84).

Normatif bağlılıkta, diğer bağlılık sınıflandırmalarından farklı olarak ahlaki yükümlülük duygusu öne çıkarmaktadır. Bu sebeple normatif bağlılık, bir kişinin kendi vicdanı ve ahlaki değerleri ile bağlantılıdır. Bu bağlılık türü, kişinin toplumsal norm ve değerlerle uyumlu olma isteğine dayanır ve genellikle bir toplumun kültürel kazanımlarını da içerir. Bu tür bağlılık, çalışanın kendi kişisel istekleri veya duygusal bağlılıkları yerine, toplumsal normların gerekliliklerine uygun davranmasını gerektirir. Örneğin, bir çalışanın işyerinde ahlaki olarak doğru olmayan bir davranışı gözlemlediğinde, normatif bağlılık onu bu davranışa karşı çıkmaya ve doğru olanı yapmaya zorlayabilir. Bu, çalışanın kendi kişisel istekleri veya duygusal bağlılıklarından ziyade, toplumun kabul ettiği ahlaki standartlar nedeniyle gerçekleşir. Bu nedenle, normatif bağlılık, çalışanların sadece kendi istekleri doğrultusunda değil, toplumsal normların ve ahlaki değerlerin gerekliliklerine uygun davranmalarını sağlar. Bu da işyerinde etik ve sorumlu davranışları teşvik eder (Akgün, 2015: 35).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşen dünyada işletmelerin farklılaşan düzene uyum sağlayıp rekabet avantajı sağlayabilmek için geleneksel yönetim yaklaşımlarından vazgeçip modern yöntemler uygulamaları

gerekmektedir. İşletmelerin vizyon ve misyonlarındaki hedeflerine ulaşabilmesinin ve uzun vadede kalıcı olabilmelerinin ilk adımı, çalışanlarının örgütleriyle bütünleşip bağlılığını arttırmaktır. İşi en iyi işi yapan bilir mantığına dayanan ve çalışanını en yeni bilgi ve kaynakla donatarak kararın da çalışana bırakılması anlamına gelen personel güçlendirme günümüzde işletmelere hem rekabet avantajı sağlamakta hem de çalışanların memnuniyetini artırarak örgüt bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı Erzincan Belediyesi çalışanlarının personel güçlendirme ve örgüt bağlılığı algıları arasındaki ilişkinin ve bu iki değişkenin birbirini nasıl ve ne derece etkilediğinin bulunması amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE YÖNTEMİ

Araştırmada nitel araştırma yönteminden biri olan anket methodu kullanılmıştır. Veri toplama aracı araştırmacı tarafından hazırlanmış anket formları ile yüz yüze uygulanmıştır. Uygulanan anket formu üç farklı bölüm içermektedir:

- Birinci bölümde katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları gibi demografik özellikleriyle ilgili sorular bulunmaktadır.
- İkinci bölümde 1995-1996 yıllarında Spreitzer'in geliştirdiği ve 2013 yılında Sürgevil vd.'nin Türkçeye uyarladığı "Personel Güçlendirme Ölçeği" yer almaktadır
- Üçüncü bölümde 1990 yılında Allen ve Meyer'in geliştirdiği ve 2000 yılında Wasti'nin Türkçeye uyarladığı "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" yer almaktadır.

Katılımcıların anketin ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan her ifadeye katılım düzeyleri 5'li Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler istatistik programı SPSS ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizi, ölçek ifadelerinin ortalaması, yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, birleşim ve ayrışım geçerliliği ile hipotezlerin sınanması için etki analizi (AMOS ile ölçüm modelinin ve yapısal modelin testi) yapılmıştır.

Bu araştırmanın evrenini 2400 çalışanı bulunan Erzincan Belediyesi personelleri oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde çalışma amacına ulaşabilmek için anket çalışmasının gerçekleştirileceği örneklem, basit rastgele örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Basit rastgele örnekleme yöntemi grupları oluşturan kişi sayıları homojen olmadığında etkili olan bir örnekleme yöntemidir (Karagöz, 2019: 310). Örneklem yeter sayısı; $n = N / (1 + N * \alpha^2)$ ile hesaplanmıştır (Saracel vd., 2002: 28). $\pm \%5$ örnekleme hatası (α) ve $N=2400$ kişi ile değerleri yukarıdaki formüle uygulanmış ve çalışma için gerekli görülen örneklem yeter sayısı 335 olarak belirlenmiştir. Hedeflenen örneklem sayısına ulaşabilmek için 450 anket dağıtımı yapılmıştır. Çalışmaya 380 çalışan katılım göstermiş olup 30 anket eksik veri olması sebebiyle çalışmaya dahil edilmemiştir. Çalışmada verileri kullanılan anket sayısı 350'dir.

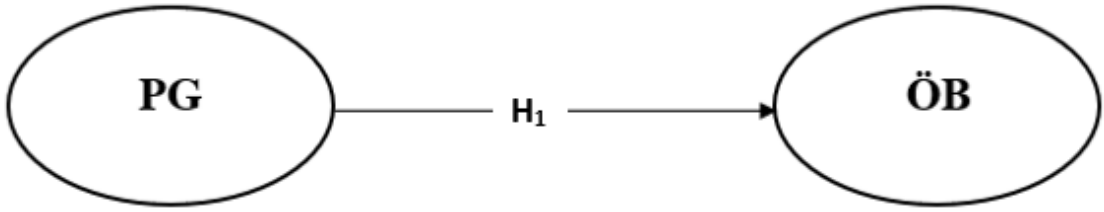
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELLERİ

Bu araştırmada; personel güçlendirme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenerek çalışanların işletmeye olan güçlendirme algıları ile bağlılık seviyeleri arasındaki ilişki yapısının belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu hedefe yönelik olarak araştırmada kapsamında belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H₁:** Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi vardır.
H_{1a}: Anlamın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1b}: Anlamın devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1c}: Anlamın normatif bağlılık arasında üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

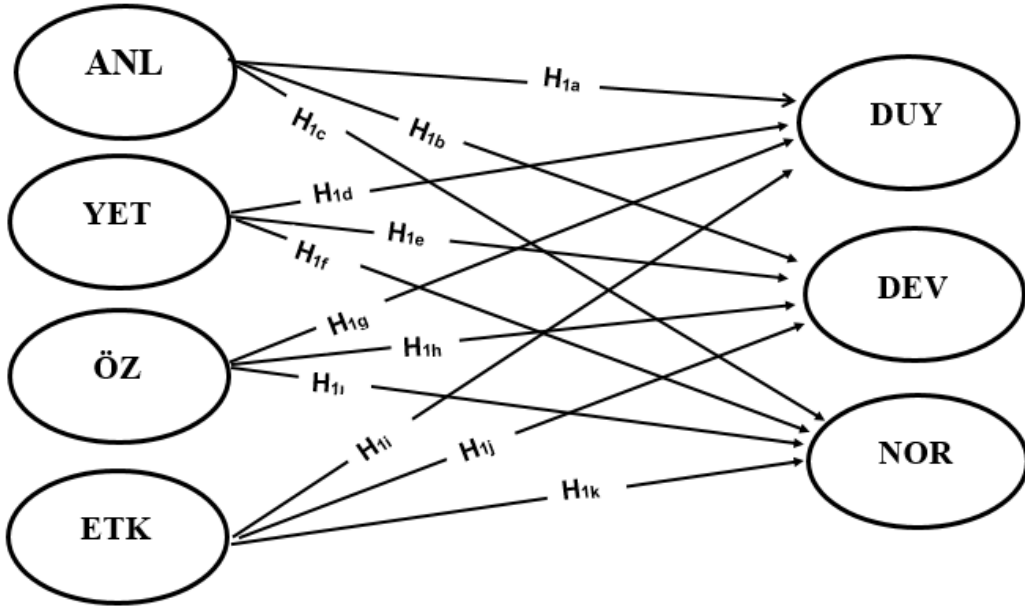
- H_{1d}**: Yeterliliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1e}: Yeterliliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1f}: Yeterliliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1g}: Özerkliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1h}: Özerkliğin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1i}: Özerkliğin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1j}: Etkinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1k}: Etkinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H_{1k}: Etkinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Şekil 2. Hipotez Modeli 1



PG: Personel Güçlendirme ÖB: Örgütsel bağlılık

Şekil 3. Hipotez Modeli 2



ANL: Anlam, YET: Yeterlilik, ÖZ: Özerklik, ETK: Etki

DUY: Duygusal Bağlılık, DEV: Devam Bağlılığı, NOR: Normatif bağlılık

4. BULGULAR

4.1. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin istatistikî verilerin gösterildiği Tablo 1'e göre katılımcıların %70,6'sını erkekler ve %29,4'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş aralığı büyük çoğunlukla 26-45 yaş aralığındadır (%68,9). Katılımcıların Medeni durumuna

bakılacak olursa %62,6'sı evli ve %37,4'ü bekarıdır. Katılımcıların unvanı incelendiğinde %79,1'lik bir oranla işçilerin en fazla katılım sağladığı görülmektedir. Bunu sırasıyla %12,9 ile memurlar %5,1 ile şefler ve %2,9 ile de müdürler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılım sağlayanların %35,1'i lise, %22,3'ü Ön Lisans, %35,7'si lisans, %6,'sı yüksek lisans ve %03'ü doktora mezundur. Çalışma süreleri incelendiğinde ise %36,6'sı 1 ile 5 yıl arasında, %22'si 6 ile 10 yıl arasında, %13,4'ü 11 ile 15 yıl arasında, %12,3'ü 1 yıldan az süredir, %8,9'u 20 yıl üstü ve %6,9'u 16 ile 20 yıl arasında çalışma sürelerine mesleki deneyime sahiptir. Son olarak katılımcıların çoğunluğu (%40,3) 8507 ile 11000 arasında gelire sahiptir. Sırasıyla %32,3'ü asgari gelire, %10,9'u 16001 ve üzeri gelire, %9,7'si 13501 ile 16000 arası gelire ve %6,9'u 11001 ve 13500 arası gelire sahiptir.

Tablo 1. Demografik Verilere İlişkin İstatistik Bilgiler

Cinsiyet	N	%	Ünvan	N	%
<i>Erkek</i>	247	70,6	<i>Müdür</i>	10	2,9
<i>Kadın</i>	103	29,4	<i>Şef</i>	18	5,1
<i>Toplam</i>	350	100	<i>Memur</i>	45	12,9
Yaş	N	%	İşçi	N	%
<i>18 Yaş Altı</i>	1	0,3	<i>Toplam</i>	350	100,0
<i>18-25</i>	48	13,7	Eğitim Durum	N	%
<i>26-45</i>	241	68,9	<i>Lise</i>	123	35,1
<i>45-60</i>	57	16,3	<i>Ön Lisans</i>	78	22,3
<i>60 Yaş Üstü</i>	3	0,9	<i>Lisans</i>	125	35,7
<i>Toplam</i>	350	100	<i>Yüksek Lisans</i>	23	6,6
Medeni Durum	N	%	<i>Doktora</i>	1	,3
<i>Evli</i>	219	62,6	<i>Toplam</i>	350	100,0
<i>Bekar</i>	131	37,4	Çalışma Süresi	N	%
<i>Toplam</i>	350	100	<i>1 Yıldan Az</i>	43	12,3
Gelir	N	%	<i>1-5</i>	128	36,6
<i>Asgari</i>	113	32,3	<i>6-10</i>	77	22,0
<i>8507-11000</i>	141	40,3	<i>11-15</i>	47	13,4
<i>11001-13500</i>	24	6,9	<i>16-20</i>	24	6,9
<i>13501-16000</i>	34	9,7	<i>20 Yıl Üstü</i>	31	8,9
<i>16001 Ve Üzeri</i>	38	10,9	<i>Toplam</i>	350	100,0
<i>Toplam</i>	350	100,0			

4.2. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİRLİK TESTİ

Tablo 2'de araştırma ölçeklerine yönelik yapılan Cronbach's alfa güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir. Tablo neticesinde; araştırma ölçeklerinin Cronbach's alfa değerinin 0,70'in üzerinde olmasından dolayı her iki ölçeğinde çok güvenilir olduğu kanısına ulaşılmıştır (Can, 2018).

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
<i>Personel Güçlendirme</i>	0,894	12
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	0,851	18

4.2.1. Açımlayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlılık yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Buna göre ölçeğin Cronbach's Alpha değerleri incelenmiş ve açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 3'te görüldüğü gibi; Her bir faktör için Cronbach's Alpha değerlerinin (α) 0,70 ve üzerinde olması sonuçların güvenilir olduğunu göstermektedir (Bryne, 2010). Daha sonra verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için yapılan KMO örneklem yeterlilik testinde; Personel güçlendirme ölçeğinin KMO değeri 0,848 ve Bartlett testi sonucu ($x^2=3377,733$) $p < 0,05$, KMO değeri ise 0,70 üzerinde iyi düzeyde korelasyon sağlayacak örnekleme kabiliyetine sahip olduğu ve verilerin faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir (Can, 2018). Personel güçlendirme 350 çalışana uygulanan 18 maddelik taslak ölçme aracının AFA sonucunda toplam açıklanan varyansın %85,42'dir. Personel güçlendirme ölçeği dört faktörlü bir yapı olarak belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılığa yönelik hazırlanan ve 350 çalışana uygulanan 18 maddelik taslak ölçme aracında ise, en az sayıda maddeyle en fazla özelliği ölçebilen bir araca dönüştürülebilmesi için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bileşenler matrisine (compenent matrix) bakıldığında, ölçeğin 18 maddesinin 0,615 ve üzeri olduğu görülmektedir. Döndürme öncesinde dört faktörlü bir yapı çıkmaktadır. Bu faktörlerin yol açtığı açıklanan varyans değeri ise %63,183'tür. Fakat çizgi grafiği ve öz değerler değerlendirildikten sonra faktör boyutları üç ile sınırlandırılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin diğer faktörlerinin belirginleştirilmesi için yapılan varimax döndürme işlemi sonunda, ilk olarak en binişik değer NOR1, daha sonra gerçekleşen dört defa varimax döndürme işlemiyle, NOR2, DEV2, DEV5 ve DEV1 maddeleri binişik olmaları ve yapıyı bozmaları nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 3. Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modeli Değerleri

Personel Güçlendirme (PG)		Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)			Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)		
		Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	α	Standardize Faktör	T değeri	P
Anlam	ANL1	0,864	46,32	0,903	0,892	-	0,001
	ANL2	0,889			0,876	21,556	0,001
	ANL3	0,871			0,841	20,320	0,001
Yeterlilik	YET1	0,887	20,70	0,908	0,795	-	0,001
	YET2	0,889			0,937	20,164	0,001
	YET3	0,860			0,902	19,542	0,001
Özerklik	ÖZ1	0,849	10,24	0,906	0,866	-	0,001
	ÖZ2	0,879			0,909	22,240	0,001
	ÖZ3	0,834			0,848	20,184	0,001
Etki	ETK1	0,879	8,16	0,930	0,938	-	0,001
	ETK2	0,860			0,923	29,446	0,001
	ETK3	0,887			0,852	24,277	0,001
Örgütsel Bağlılık (ÖB)		Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	α	Standardize Faktör	T değeri	P
Duygusal Bağlılık (DUY)	DUY1	0,783	44,267	0,918	0,793	-	0,001
	DUY2	0,730			0,684	13,383	0,001
	DUY3	0,833			0,855	19,894	0,001
	DUY4	0,816			0,817	16,788	0,001
	DUY5	0,822			0,845	16,969	0,001
	DUY6	0,817			0,857	17,267	0,001
Devam Bağlılığı (DEV)	DEV3	0,660	15,618	0,719	0,503	-	0,001
	DEV4	0,867			0,810	7,603	0,001
	DEV6	0,847			0,749	7,878	0,001
	NOR3	0,707	7,916	0,803	0,610	-	0,001

Normatif Bağlılık (NOR)	NOR4	0,615			0,652	9,729	0,001
	NOR5	0,778			0,813	11,225	0,001
	NOR6	0,780			0,791	11,001	0,001

Son olarak AFA sonucunda örgütsel bağlılık ölçeği üç faktör altında toplanan 13 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin toplam açıklanan varyans düzeyinin 67,78 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın KMO değeri 0,877 ve Bartlett testi sonucu ($\chi^2=2415,555$) $p < 0.05$ bulunmuştur. Tablo 3’de görüldüğü gibi personel güçlendirmeyi oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0,834 ile 0,889 arasında ve örgütsel bağlılığı oluşturan ifadelerin faktör yükleri ise 0,615 ile 0,867 arasındadır.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Personel Güçlendirme				
Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri	Uyum
X2/sd	<3	$3 \leq X2/sd \leq 5$	2,435	İyi uyum
RMSEA	< 0,05	< 0,08	0,064	Kabul edilebilir uyum
CFI	$\geq 0,95$	>0,90	0,979	İyi uyum
GFI	$\geq 0,95$	>0,90	0,946	İyi uyum
AGFI	$\geq 0,95$	>0,90	0,913	İyi uyum
SRMR	<0.05	<0.08	0,035	İyi uyum
Örgütsel Bağlılık				
Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum Değerleri	Uyum
X2/sd	$0 \leq X2/sd \leq 3$	$3 \leq X2/sd \leq 5$	2,028	İyi uyum
RMSEA	< 0,05	< 0.08	0,055	Kabul edilebilir uyum
CFI	$\geq 0,95$	>0,90	0,975	İyi uyum
GFI	$\geq 0,95$	>0,90	0,951	İyi uyum
AGFI	$\geq 0,95$	>0,90	0,924	İyi uyum
SRMR	< 0.05	< 0.08	0,054	Kabul edilebilir uyum

Tablo 4’de personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine yönelik uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçekleri ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4’de yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre ölçek yapı geçerliliği uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir. Uyum iyiliği; X2/sd değerinin $X2/sd < 3$ olması, GFI, AGFI ve CFI değerlerinin $0,95 \leq GFI, AGFI$ ve $CFI \leq 1,00$ arası olması ve RMSEA değeri ve SRMR değerinin < 0.05 olması da iyi uyumu göstermektedir. Ayrıca X2/sd değerinin $3 \leq X2/sd \leq 5$ olması, GFI, AGFI ve CFI değerlerinin $0,90 \leq GFI, AGFI$ ve $CFI < 0,95$ arası olması ve RMSEA değeri ve SRMR değerinin $< 0,08$ olması da kabul edilebilir uyumun göstergesidir (Byrne, 2016; Kline, 2015; Hu ve Bentler, 1999). Tablo 4’deki sonuçlar değerlendirildiğinde; araştırma için öngörülen kuramsal yapı doğrulandığı anlaşılmaktadır.

4.2.2. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği

Araştırmanın yapı güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek amacıyla Cronbach’s Alpha değerinden daha elverişli sonuçlar verdiği bilinen birleşim güvenilirliği (CR) değerleri incelenmiştir (Hair vd.,2017). “Birleşim yapı güvenilirliği bir faktördeki maddelerin standardize yol katsayıları ile hata varyanslarının dikkate alınarak o faktörün yapı güvenilirliği konusunda ipucu vermektedir” (Kline, 2015). CR değerinin 0,70’den büyük olmasından dolayı araştırma sonuçlarının yeterli güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2014). Tablo 5 ve Tablo 6’daki her bir faktör için CR değeri 0,70’in üzerinde olduğu için ölçüm modelinin güvenilirlik kat sayısının iyi olduğu ve ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Personel Güçlendirme Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği Değerleri

Personel Güçlendirme	CR	AVE	ANL	YET	ÖZ	ETKİ
ANL	0,90	0,76	0,87			
YET	0,91	0,77	0,58	0,88		
ÖZ	0,91	0,77	0,31	0,35	0,88	
ETKİ	0,93	0,82	0,29	0,31	0,67	0,90

Aynı ölçek içerisindeki unsurlar arasındaki ilişki derecelerini ölçülmesinde Birleşim geçerliliği kullanılmıştır. Ortalama açıklanan varyans (AVE) değeri, yansıtan değişkenlerde birleşim geçerliliği için en güçlü ölçütlerden biridir. Birleşim geçerliliğinin bir ölçütü olan AVE gizli bir yapının göstergelerinin varyansının açıklanma derecesidir ve AVE değeri 0,50 ve üzerinde olmalıdır. Birleşim geçerliliğinin bütünüyle sağlanması için CR değerinin 0,70'ten büyük olması, AVE değerinin 0,50'den büyük olması ve CR'nin AVE'den büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2017). Dolayısıyla Tablo 5 ve Tablo 6 incelendiğinde; ölçüm modeli için birleşim geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği Değerleri

Örgütsel Bağlılık	CR	AVE	DUY	DEV	NOR
DUY	0,92	0,66	0,81		
DEV	0,74	0,50	0,007	0,71	
NOR	0,81	0,52	0,74	0,16	0,72

Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre; “Bir araştırmada ayırt edici geçerliliğinin sağlanması için; AVE değerinin karekökleri faktörler arası korelasyondan ve 0,50'den büyük olması gerekmektedir”. Tablo 5 ve Tablo 6 incelendiğinde Fornell ve Larcker (1981) kriterinin sağlandığı görülmektedir. Tablo 5 ve Tablo 6'daki tüm sonuçlar değerlendirildiğinde; ölçüm modeli için, güvenilirlik ve yapı geçerliliği sağlanmaktadır.

4.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ ETKİ ANALİZİ

Tablo 7'de araştırma sonuçlarına göre personel güçlendirmenin (PG) örgütsel bağlılık (ÖB) üzerinde ($\beta=0,40$, $p=0,001$) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_1 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 7. Yol Analizi ve Hipotezlerin Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Hipotezler				β	S.E.	t Değeri	p	Sonuç
H_1	ÖB	<---	PG	0,40	0,321	4,190	0,001	√
H_{1a}	DUY	<---	ANL	0,41	0,092	5,809	0,001	√
H_{1b}	DEV	<---	ANL	-0,08	0,079	-,954	0,340	X
H_{1c}	NOR	<---	ANL	0,40	0,079	4,966	0,001	√
H_{1d}	DUY	<---	YET	-0,20	0,085	-2,891	0,004	√
H_{1e}	DEV	<---	YET	0,12	0,077	1,526	0,127	X
H_{1f}	NOR	<---	YET	-0,30	0,074	-3,848	0,001	√
H_{1g}	DUY	<---	ÖZ	0,08	0,075	1,053	0,292	X
H_{1h}	DEV	<---	ÖZ	-0,10	0,068	-1,105	0,269	X
H_{1i}	NOR	<---	ÖZ	0,08	0,063	1,003	0,316	X
H_{1i}	DUY	<---	ETK	0,22	0,077	2,997	0,003	√
H_{1j}	DEV	<---	ETK	0,14	0,070	1,610	0,107	X
H_{1k}	NOR	<---	ETK	0,20	0,065	2,460	0,014	√

Anlamlın (ANL) duygusal bağlılık (DUY) üzerinde ($\beta=0,41$, $p=0,001$) ve normatif bağlılık (NOR) üzerinde ($\beta=0,40$, $p=0,001$) anlamlı ve pozitif bir etkisi varken devam bağlılığı (DEV) üzerinde ($\beta=-0,08$, $p=0,340$) herhangi bir etkisi yoktur.

Yeterliliğin (YET) duygusal bağlılık (DUY) üzerinde ($\beta=-0,20$, $p=0,004$) ve normatif bağlılık (NOR) üzerinde ($\beta=-0,30$, $p=0,001$) anlamlı ve negatif bir etkisi varken devam bağlılığı (DEV) üzerinde ($\beta=0,12$, $p=0,127$) herhangi bir etkisi yoktur.

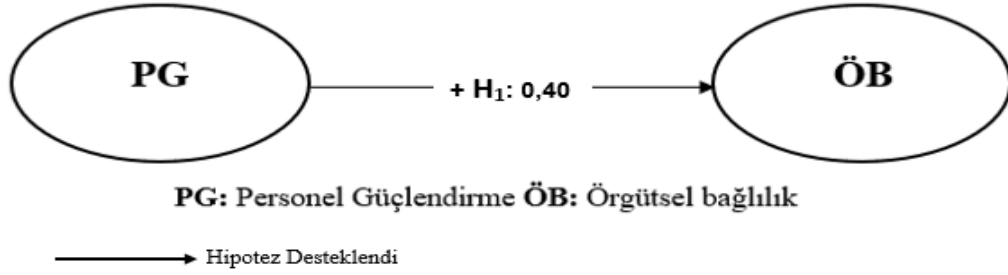
Özerkliğin (ÖZ) duygusal bağlılık (DUY) üzerinde ($\beta=0,08$, $p=0,292$), devam bağlılığı (DEV) üzerinde ($\beta=-0,10$, $p=0,269$) ve normatif bağlılık (NOR) üzerinde ($\beta=0,08$, $p=0,316$) herhangi bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Etkinin (ETK) duygusal bağlılığı (DUY) üzerinde ($\beta=0,22$, $p=0,003$) ve normatif bağlılık (NOR) üzerinde ($\beta=0,20$, $p=0,014$) anlamlı ve pozitif bir etkisi varken devam bağlılığı (ETK) üzerinde ($\beta=0,14$, $p=0,107$) herhangi bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

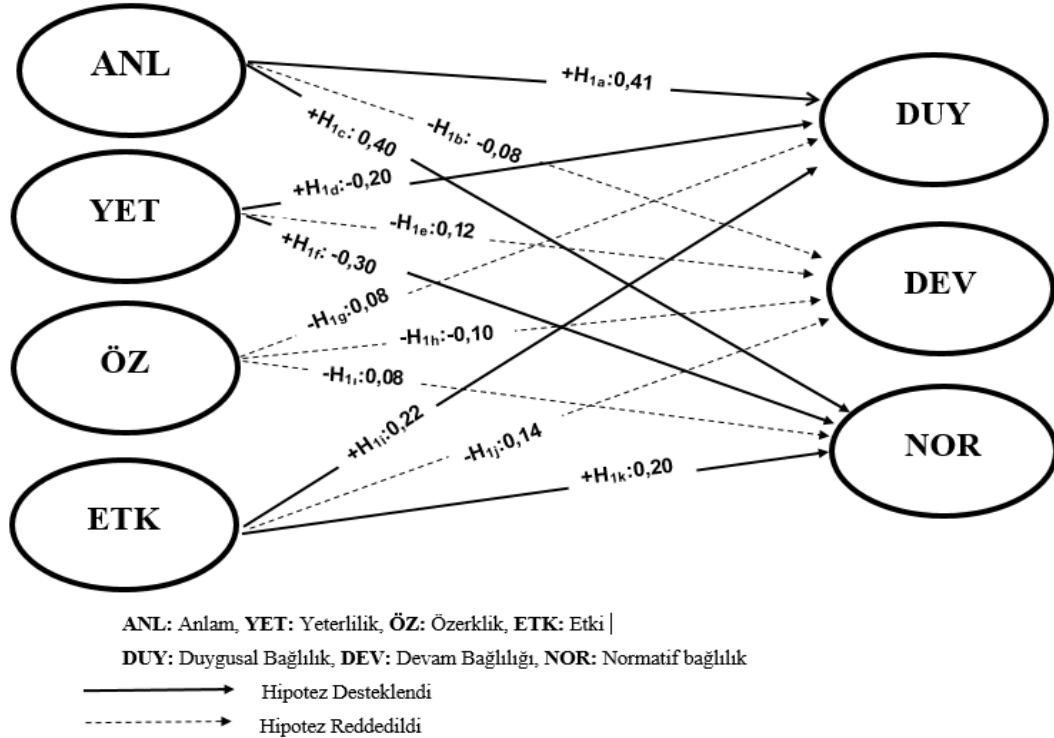
Dolayısıyla Tablo 7 ve Şekil 5 incelendiğinde H_{1a} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1f} , H_{1i} ve H_{1k} hipotezleri desteklenirken, H_{1b} , H_{1e} , H_{1g} , H_{1h} , H_{1j} ve H_{1l} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Analizler neticesinde ortaya çıkan yapısal model ve modele ilişkin bilgiler ise Şekil 4 ve Şekil 5'te gösterilmektedir.

Şekil 4. Test Edilen Yapısal Model 1



Şekil 5. Test Edilen Yapısal Model 2



SONUÇ

Günümüzde, ekonomik rekabetin artması, teknolojik gelişmeler ve hızlı değişen dış çevre koşulları, işletmelerin iş yapma şekillerinde büyük değişikliklere neden olmuştur. İşletmeler bu değişikliklere uyum sağlayabilen ve bu zorlu koşullarda başarılı olabilecek yetenekli ve nitelikli çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Ayrıca, çalışanların istek ve ihtiyaçları da giderek değişmektedir. İş yaşamı ve özel yaşam arasındaki denge, esnek çalışma saatleri, kariyer fırsatları, eğitim ve gelişim olanakları gibi faktörler, çalışanların iş tatmini ve bağlılığı için önemli hale gelmiştir. Bu nedenle, işletmeler, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılayacak uygun politikalar ve programlar geliştirmek için çalışmaktadırlar. Bu programlardan biri olan personel güçlendirme faaliyetleri, hem örgütsel hem de kişisel başarılar elde etmek isteyen yöneticiler için oldukça önemlidir. Personel güçlendirme, çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini artırarak daha etkin ve verimli olmalarını sağlar. Personel güçlendirme faaliyetlerinin kurumlar açısından sağladığı stratejik yararlar arasında; güçlendirilmiş çalışanların işlerini daha motive bir şekilde yerine getirmesi, örgütün sahibi ve idarecisi gibi düşünmeye başlamaları, kişisel verimliliklerinin artması ve dolayısıyla örgütsel performansın yükselmesi sayılabilir. Bu nedenle, yöneticiler çalışanlarını geliştirme ve güçlendirme faaliyetleri konusunda çeşitli yöntemler aramalı ve çalışanların kendisini daha yeterli hissedeceği bir ortam yaratmak için çaba göstermelidirler. Bu faaliyetlerin gerektiği şekilde uygulanması sonucunda, personelin ciddi kazanımlar elde edebileceği gibi, kurumun performansı da artacaktır.

Araştırmada yaptığımız etki analizi incelediğinde personel güçlendirme çalışmalarına önem verilip uygulandığında çalışanın örgüte bağlılık derecesinin artabileceği ve bunun sonucunda da hem çalışanın hem de işletmenin hedeflerine ulaşmasının kolaylaşacağı sonucuna ulaşılabilir. Duygusal bağlılık, Meyer ve Allen (1997)'in örgütsel bağlılık yaklaşımında en güçlü bağlılık boyutudur. Bu bağlılık üzerinde anlam boyutunun pozitif yönde etkisinin olduğunu görülmektedir. Çalışanların gerçekleştirdikleri işler, görevler ve yerine getirdikleri sorumluluklar, onların değer ve yargılarına göre ne kadar anlamlıysa işletmeye duygusal olarak bağlılık dereceleri o kadar artmaktadır. Bireyin vicdanı ve ahlaki değerleri ile bağlantılı olan bağlılık türü normatif bağlılıktır. Çalışanın yaptığı iş ile yaptığı işin sonuçlarının, kendi değer ve inançlarıyla örtüşmesi çalışanın işine olan duygusal ve normatif bağlılığını arttırmaktadır. Çalışanına karar alma aşamalarında fikri sorulduğunda ve yapılan işlerin sonuçlarına olumlu katkısı olduğu hissettirildiğinde kendini etkili görmekte bu da duygusal ve normatif bağlılıklarını arttırmaktadır. Ayrıca personel güçlendirmenin etki boyutunun devam bağlılığını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların hissettiği yeterliliğin devam bağlılığını etkilemeyip duygusal ve normatif bağlılığa negatif etkisini şöyle ifade edebiliriz; Yeteneklerine, bilgisine ve tecrübesine güvenen çalışanın kendine özgüveni fazla yüksek olabileceğinden çalıştığı işletmede sürekli kalmaya kendini mecbur hissetmeyebilirler ve başka alternatifleri denemeyi daha kolay düşünebilirler. Çalışanların kuruma olan duygusal ve ahlaki bağlılıkları yüksek olup yaptıkları işi mecburi bir hizmet gibi görmemektedir.

Kamusal insan ihtiyaçları toplu halde yaşam sonucu ortaya çıkmıştır. Toplu halde kentlerde yaşamak beraberinde; imar, kent içi ulaşım, çevre sağlığı için su ve kanalizasyon, kentsel altyapı için temizlik ve atık, itfaiye, zabıta, defin ve mezarlık vb. ihtiyaçları getirmiştir. Kamusal insan ihtiyaçlarını gideren yerel yönetimlerden biri belediyelerdir. Toplu yaşamayı mümkün kılacak belediyeçilik hizmeti ancak işini iyi yapan personel ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda belediyelere ve belediyeler gibi yerel hizmet üretip kamusal fayda sağlamaya çalışan kurum yöneticilerine bir takım yönetsel öneriler şöyle sıralanabilir;

- İşini özveriyle yapan, kaliteli hizmet üreten çalışanlara sahip olabilmek için Erzincan Belediyesi personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık için çeşitli çalışmalar yapıp danışmanlık hizmeti alabilir.

- Teknolojinin geliştiği ve bilginin sürekli olarak değiştiği bu dünya düzeninde, hizmet kalitesinin artırılabilmesi, halk memnuniyetinin sağlanabilmesi ve kaliteli sonuçlar elde edilebilmesi için kurum içinde mesleki eğitimler verilerek kurumu öğrenen örgüt haline dönüştürmesi faydalı olacaktır. Belediye kamusal hizmetlerinin kalitesini geliştirecek, kurumda iyi yönetim sağlayacak stratejik planlamalar yapılmalıdır. Bu planlamalar kapsamında personel güçlendirme uygulamaları sürekli yenilenmeli ve geliştirilmelidir. Geleneksel yönetim anlayışı yerine modern yaklaşımları tercih ederek kurumun vizyon ve misyonuyla birlikte bütün yönetsel süreçlerini personel güçlendirme stratejileriyle yeniden dizayn etmelidir. Yönetsel süreçlerine dahil edebileceği personel güçlendirme uygulamaları şöyle sıralanabilir: Çalışan katılımının sağlanması; çalışana karar verme yetkisi ve sorumluluk verilmesi; çalışana yeniliğe açık olmanın benimsetilmesi; çalışanın işiyle ilgili bilgiye erişebilmesi; katılımın, eğitimin ve geliştirilmenin sürekli sağlanması; takım çalışmasının teşvik edilmesi; güvenli ve açık bir iletişim ortamının oluşturulması; dönüştürücü bir liderlik yaklaşımının sergilenmesi ve yapılan tüm faaliyetlere esneklik sağlanması.
- Belediye yöneticileri personel güçlendirmenin özellikle yeterlilik ve özerklik boyutları öncelikli olmak üzere anlam ve etki boyutlarına yönelik uygulamalara kurum içinde daha çok olanak sağlamalıdır. Çalışanların yaptıkları işleri anlamlı bulabilmeleri için yaptıkları işlerin önemi ve içeriği hakkında çeşitli eğitimler verilmeli; yeterlilik hissini artması için motive edilmeli, sorumluluklar verilmeli ve öz güvenleri artırılmalı; özerkliklerinin artması için çalışanlara karar alma inisiyatifi verilmeli; çalışanların etkili olduklarını düşünmeleri için onlarla fikir alışverişinde bulunulmalı ve düşünceleri önemsenmelidir.
- Belediye yönetimi, çalışanlarına güven aşılayan, değişimi teşvik eden, şeffaf ve yenilikçi yönetim davranışları ile onların daha etkili ve verimli çalışmasını sağlamalıdır. Kurum yönetimi, çalışanlarının duygusal bağlılıklarını arttırmak için kurumun önemini ve değerini çalışanlara şeffaf bir şekilde aktarmalı, onlara kurum için değerli oldukları hissettirilmeli; normatif bağlılıklarını yükseltebilmek için kurum ve çalışan arasında ahlaki bir sadakat oluşturulmalıdır. Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda verilecek ödüllerin ve adil ücret dağılımının onların motivasyonunu artırıp örgüt bağlılığını da pozitif yönde etkileyecektir. Örgütsel kültüre ait amaç ve değerler çalışanlara benimsetilerek örgütsel bağlılık artırılabilir. Kurum içinde düzgün iletişimin sağlanması çalışanlar arası etkileşimi artırarak hem kurum verimliliğine hem de kendini ifade edebilen çalışanların örgütsel bağlılığına olumlu şekilde etki edecektir. Bu uygulamalar ile belediye çalışanlarının hem örgüt bağlılıkları pozitif yönde gelişecek hem de çalışanların motivasyon, etkinlik ve verimlilikleri artarak kurumun başarısı için daha iyi performans göstermeleri sağlanacaktır.

Bu çalışmanın sadece kamusal faaliyetleri yerine getiren bir kurum çalışanları ile yapılmış olması temel sınırdır. İleri de bu konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda daha geniş bir örneklem veya farklı kurum çalışanları da dahil edilerek yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- AKAN, B.B., vd. (2017), "Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma", Paradigma Akademi, Çanakkale.
- AKGÜN, Yunus Emre, (2015), Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- ARSLANTAŞ, C. Cüneyt ve DURSUN, Meral, (2008), “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1); 111-128.
- BOZKURT, Öznur ve YURT, İrfan, (2013), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22); 121-139.
- BYRNE, B. M., (2016), Structural Equation Modeling with AMOS, Third Edition, USA: Routledge.
- BYRNE, M. B., (2010), Structural equation modeling with AMOS, Second Edition, New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- CAN, A., (2018), “SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi”, 6.Baskı, Pegem Akdemi, Ankara.
- COLEMAN, Henry, (1996), “Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad”, Leadership and Organization Development Journal, 17(4); 29-36.
- CONGER, J. A. and KANUNGO, R. N. , (1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, Academy of Management Review, 13(3); 471- 482.
- ÇELEBİ, Muhammet Ali, (2009), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇÖL, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 35-46.
- DOĞAN, Selen ve DEMİRAL, Özge, (2007),“İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12; 282-303.
- DOLU, Banu, (2001), Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ENCU, İsmail, (2020), Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi; Özel Sektör Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- ERDEM, H., GÖKMEN, Y. ve TÜREN, U., (2016), “Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 17(2); 161-176.
- FONG, Kai Hung and ED, Snape, (2013), “Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing A Multi-Level Mediating Model”, British Journal of Management, 26(1); 126-138.
- FORNELL, C. and LARCKER, D. F., (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal Of Marketing Research, 18(1); 39-50.
- GOMES, D., ASSEIRO, R.V. and RIBEIROSS, N. (2013), “Triggering Employee, Motivation in Adverse Organizational Contexts: “Going the Extra Mile” while Holding Hands with Uncertainty?”, Business and Management Research, 2(1), 40-55.

- GÜL, H. ve ÇÖL, G., (2004), "Personeli Güçlü Kılan Örgütsel Bir Yapı Oluşturmada Sosyal Yapısal Öncüllerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3-4); 291-306.
- HAİR, J. F., HULT, G., TOMAS, M., RİNGLE, C. M. and SARSTEDT, M., (2014), A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), SAGE Publications, Printed in The United States of America.
- HAİR, J. F., HULT, G., TOMAS, M., RİNGLE, C. M. and SARSTEDT, M., (2016), A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), SAGE Publications, Printed in The United States of America, Second Edition.
- HENKİN, A. B. ve MACHİORİ, D. M., (2002), "Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty", Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics, 26(5); 277-278.
- KARAGÖZ, Y., (2019), SPSS AMOS META Uygulamalı İstatiksel Analizler, Ankara.
- KENNEDY, Sara, HARDİKER Nicholas and STANİLAND, Karen, (2015), "Empowerment An Essential İngredient in The Clinical Environment: A Review Of The Literatüre", Nurse Education Today, 35(3); 487-492.
- KILIÇ, Mehmet, (2015), Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KLİNE, R. B., (2015), Principles And Practice of Structural Equation Modeling, The Guilford Press, London.
- KLİNE, R.B., (2011), Principles And Practice Of Structural Equation Modeling, (3rd Edt), New York: The Guilford Press.
- KOÇ, Rabia, (2008), Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi.
- KOÇAK, Daimi, (2013), Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇEL, Tamer, (2014), İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- MEYER, J. P. and ALLEN N. J., (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resources Management Review, 1(1); 61-89.
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J., (1997), "Commitment İn The Workplace: Theory, Research, And Application", Sage, Thousand Oaks, Ca.
- MEYER, John P., STANLEY, David J., HERSCOVITCH, Lynne and TOPOLNYTSKY, Laryssa, (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", Journal of Vocational Behavior, 61(20-52).
- MORROW, P.C. ve MCELROY, J.C., (1986), "Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment", Journal of Vocational Behaviors, 7; 139-145.

- MUJKA, Flutra, (2011), Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- O'BRIEN, Janice L., (2010), Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers, (Supervisor: Dr. Charlotte Thomas- Hawkins) , Graduate Program in Nursing, Graduate School-Newark, Unpublished Doctoral Thesis.
- O'REILLY, C. and CHATMAN, J., (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of applied psychology*, 71(3); 492-499.
- OBENG, K. and UGBORO, I., (2003), "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2); 83-98.
- OLUM, Yasin, (2004), "Modern Management Theories and Practices: A Critical Overview", Department of Political Science and Public Administration, Kenya School of Monetary Studies, Makerere University, 16.
- PELİT, E., ÖZTÜRK, Y. ve ARSLANTÜRK, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802.
- SAKS, A.M., ASHFORTH, E. Blake and SLUSS, D.M., (2007), "Socialization Tactics, Proactive Behavior and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models", **Journal of Vocational Behavior**, 70, 447-462.
- SARACEL, N., ÖZKARA, B., KARAKAŞ, M., ÖZDEMİR, Ş., YELKEN, R., DÜNDAR, S. Ve KARACA, Y., (2002), "Afyon İli Tüketim Analizi, Tüketici Davranışları ve Eğilimleri", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları*, 27; 28.
- SARIALTIN, Hatice ve YILMAZER, Aydın, (2007), "Orta kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, (18); 1.
- SPENCER, Caroline and MCLAREN Susan, (2017), "Empowerment in Nurse Leader Groups in Middle Management: A Quantitative Comparative Investigation", *Journal Of Clinical Nursing*, Vol. 26 (1-2); 266-279.
- SPREITZER, Gretchen M., (1995), "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation", *Academy Of Management Journal*", 38(5); 1442-1465.
- SULİMAN, A. and ILES, P., (2000), "Continuance Commitment Beneficial To Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look", **Journal Of Managerial Psychology**, 15(5), 407-426.
- SÜRGEVİL, Olca, TOLAY, Ebru ve TOPOYAN, Mert, (2013), "Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri", *Journal Of Yasar University*, 8(31); 5371-5391.

- ŞEN, Seda, (2020), Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Ankara İli Savunma Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- THERON, Crystal Jeanne, (2010), The Impact of Psychological Empowerment and Job Satisfaction on Organizational Commitment Amongst Employees in a Multinational Organization, Unpublished Master Thesis, Magister Commerci in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
- THOMAS, Kenneth W. and VELTHOUSE, Betty A., (1990), “Cognitive Elements Of Empowerment: An “İnterpretive” Model Of İntrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, 15(4); 666-681.
- WILKINSON, Adrian (1998), “Empowerment: Theory and Practice, *Personnel Review*”, MCB University Press, 27(1); 40-56.
- YILMAZ, Ayşe Hafize, (2019), Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILMAZ, Nihal, (2019), Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel işletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.