

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

İlhami YÜCEL **
Daimi KOÇAK ***

Öz

Örgüt kültürü ile ilgili olarak günümüze kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürünün birçok faktör ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarında belirleyici bir faktör olan çalışanların güçlendirilmesi ve güçlendirmenin uygulanmasında belirleyici olan örgüt kültürü birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Yapılan literatür araştırması sonucunda bu faktörlerin ikili olarak incelendiği çalışmaların olduğu fakat bu üç kavramın bir arada incelendiği hiçbir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün moderatör etkisinin tespit edilmesidir. Bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak özel sektörde faaliyet gösteren bir hizmet işletmesi çalışanlarına anket yapılmıştır. İlgili firmadaki çalışanlardan 160 kişi ile yapılan anket çalışması sonucunda 114 anket çalışması değerlendirilmeye uygun görülmüştür. Toplanan veriler istatistik yöntemlerinden AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi, ve SPSS kullanılarak korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde örgüt kültürünün moderatör etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık.*

AN ANALYSIS OF MODERATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract

When the research carried out till now in connection with the organizational culture is examined, organizational culture has been found to be associated with many factors. Employee empowerment, which is a decisive factor in the commitment of employees to the organization, and organizational culture, which is decisive in implementing the concept of empowerment are closely related concepts. When the related literature is examined, it has been found that there are studies in which these factors have been analyzed in pairs but there are no studies in which these three concepts have been examined in combination. The aim of this study is to determine the moderator effect of organizational culture on the relationship between employee empowerment and organizational commitment. With this purpose, employees of a company operating in the field of private service have been surveyed. As a result of the 160-people-survey in the related company, 114 surveys have been selected to be evaluated. Collected data have been tested by statistical methods such as confirmatory factor analysis by using AMOS program and correlation analysis and hierarchical regression analysis by using SPSS program. As a result

* Bu çalışma, 11-13 Temmuz 2016 tarihlerinde 2. Uluslararası Multidisipliner Avrasya Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

** Doç.Dr., Erzincan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, iyucell@erzincan.edu.tr.

*** Öğr. Gör. Dr., Erzincan Üniversitesi, Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, dkocak@erzincan.edu.tr.

of this research, it has been found that there is not a moderator effect of organizational culture on the relationship between employee empowerment and organizational commitment.

Keywords: *Organizational Culture, Employee Empowerment, Organizational Commitment.*

GİRİŞ

Örgütlerde birçok uygulamanın belirleyicisi olan örgüt kültürü akademik çalışmalarda birçok faktör ile ilişkilendirilerek incelenmiştir. Örgütlerde sahip olunan kültür bazı uygulamalar için engel olabilirken bazı uygulamalar için ise kolaylaştırıcı veya başarılı bir şekilde uygulanabilirliğini artırıcı bir etken olabilir. Örgüt kültürünün engel veya kolaylaştırıcı bir etken olduğu uygulamalardan biride personel güçlendirme uygulamalarıdır. Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması örgütün sahip olduğu kültür ile çok yakından ilişkilidir. Örgütlerin sahip oldukları kültüre göre uygulama alanı bulabilen veya bulamayan personel güçlendirme çalışanların örgüte olan bağlılıklarının da belirleyicilerinden biridir. Çalışanların yaptıkları işte karar verici olmaları, inisiyatif kullanabilmeleri, yaptıkları iş konusunda yeterli eğitim alarak gelişim göstermeleri çalıştıkları organizasyonun kendilerine değer vermesi şeklinde algılanarak örgüte olan bağlılıklarına olumlu katkı sağlayabilmektedir. Bu çalışmamızda personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün moderatör etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

1. KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Personel güçlendirme kavramı literatür çalışmalarında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile çalışanların yaptıkları işlerle ilgili karar vermeleri, inisiyatif kullanabilmeleri, sorumluluk alabilmelerinin sağlanarak işi yapanın işin sahibi haline getirilmesidir (Koçel, 2014:474). Personel güçlendirmenin etkili bir şekilde uygulanması bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akçakaya, 2010:156).

- Personelin kararlara dahil edilmesi
- Yenilikçi anlayışın benimsenmesi
- Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye hızlı ve yeterli düzeyde ulaşabilmesi
- Çalışanların yaptıkları iş konusunda yeterli bilgiye sahip olması için gerekli eğitimlerin verilmesi
- Çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirim yapılması

- Çalışanların ihtiyaç duyabilecekleri her türlü örgütsel kaynağın sağlanması (para, araç, gereç vb.)
- Üst yönetimin personel güçlendirme uygulamalarını desteklemesi
- Örgüt içerisinde iyi bir iletişim sisteminin oluşturulması

Personel güçlendirme, Sun ve diğerleri (2012) tarafından yapısal, psikolojik ve müşteri odaklı güçlendirme olarak üç gruba ayrılmıştır. Yapısal güçlendirme çalışanların politika, emir ve talimatlarla kontrol altında tutmak yerine onlara yaptıkları işlerle ilgili karar verme ve sorumluluk alma özgürlüğünün verilmesidir (Yürür ve Demir, 2011: 334). Psikolojik güçlendirme ise çalışanın örgütün sunduğu güçlendirme uygulamalarını nasıl algıladığıyla ilgilidir. Psikolojik güçlendirmenin oluşumunda çalışanın yaptığı iş üzerindeki özerkliğinin olması, yaptığı işin kendisine anlamlı gelmesi, yaptığı işin işletme performansına etkisini bilmesi ve çalışanın yaptığı işi başarabilme yetkinliğine sahip olması etkili olur. Bir diğer güçlendirme çeşidi olan müşteri odaklı davranış ise çalışanın müşteri ihtiyaçlarını tespit etmesi, değerlendirmesi, anlaması ve bu ihtiyacı karşılama yeteneğidir (Zeglat vd., 2014: 56).

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Boyutları

Örgütsel bağlılık kavramı çalışanın örgütüne bağlanmasını ifade eden psikolojik bir durum olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri ve ortaya koydukları olumlu düşünce ve davranışlardır (McMahon, 2007: 2). Türk Dil Kurumu bağlılığı “birine karşı sevgi, saygı duyma ve gösterme” olarak tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Genel olarak örgütsel bağlılık bireyin belirli bir organizasyonda kendini o organizasyona ait hissetmesi, örgütte kalmak için güçlü bir istek duyması, örgütün hedeflerini ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanabilir (Albdour ve Altarawneh, 2014: 194). Çalışanların örgütlerine bağlılıkları yüksek performans, daha az işe devamsızlık gibi olumlu çıktılara neden olur. Örgütsel bağlılık literatürde farklı yazarlar tarafından farklı boyutlarla açıklanmıştır. Mowday (1979): tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık; Etzioni (1961): ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık (Penley ve Gould, 1988: 46); O’Reilly ve Chatman (1986): uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı; Wiener (1982): araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) (Singhve Gupta, 2008:61); Allen ve Meyer (2002): duygusal, devam ve normatif (Doğan ve Kılıç, 2007:40). Bu çalışmada örgütsel bağlılık Allen ve Meyer tarafından duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak isimlendirdikleri sınıflandırmaya göre ele alınacaktır. **Duygusal bağlılık** çalışanın örgütü ile özdeşleştiği, kendini örgüte ait hissettiği, örgüte karşı olumlu duygular hissettiği bağlılık

olarak tanımlanmaktadır. Duygusal olarak örgüte bağlı olan bireyler o örgütte mecburiyetten değil kendileri istedikleri için çalışmaya devam ederler (Bergman, 2006: 646). **Devam bağlılığı** ise çalışanın örgütten ayrılmasının kendisi için maliyetli olacağını düşünmesiyle örgütte çalışmaya devam etmesini ifade eder. Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılması halinde örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı zaman ve verdiği emek karşılığında elde ettiği statü, kıdem, ücret vb. haklarını kaybedeceği endişesi ile oluşan bağlılığı ifade eder (Saygan, 2011: 220). Bir diğer bağlılık türü olan **normatif bağlılık** ise çalışanın örgütten ayrılmasının ahlaki olarak doğru olmayacağı düşüncesi ile oluşan bağlılığı ifade etmektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgütün kendisine ihtiyaç duyduğunda iş vermesi, kendisini geliştiren eğitimler vermesi, karşılıksız ödemeler yapmış olması gibi nedenlerden ötürü örgüte karşı borçlu hissetmesiyle oluşan bağlılığını ifade eder (Wiswellvd, 2003: 30).

1.3. Örgüt Kültürü Kavramı ve Boyutları

Örgüt kültürü kavramı ilk olarak araştırılmaya başlandığı 1980'li yıllardan beri birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Shein (2004: 22) örgüt kültürünü grup tarafından, dış çevre adaptasyonu ve içsel bütünleşme gerçekleştirilirken problemlerin çözümlerinde öğrenilen, sonuçlarının iyi olması nedeniyle geçerliliği kabul edilen ve yeni üyelere öğretilen temel varsayımlar modeli olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü örgüt içerisinde düzenlenen seremoniler, törenler, örgütün sahip olduğu semboller, hikayeler, kahramanlar, değerler, normlar ve inançlardan oluşur (Ebeid ve Gadelrab, 2009: 23).

Örgüt kültürü ile ilgili olarak farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada Cameron ve Quinn (2006) tarafından klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olarak yapılan sınıflandırma kullanılacaktır. **Klan kültürü** çalışanların kararlara dahil edildiği, takım çalışmasının önemle uygulandığı, çalışanların örgüt için son derece önemli olduğu, işletmenin çalışanlarına bağlı olduğu kültür tipidir. Örgüt bir ailedir ve çalışanlarda bu ailenin birer üyesidir anlayışına sahiptirler (Masood vd., 2006: 943). **Adhokrasi kültürü** ise girişimciliği ve yenilikçi olmayı önemseyen, risk almaktan çekinmeyen, çalışanların fikirlerine danışan, çalışanları yenilik yapma konusunda teşvik eden, yapılan işi ve çalışanları önemseyen organizasyonların sahip olduğu kültür tipidir (Erdem vd., 2010: 77). Üçüncü bir kültür boyutu olan **pazar kültürü** ise organizasyonun tedarikçi, müşteri, ruhsat sahibi, sendikalar gibi dışsal unsurlara daha fazla odaklanması, çalışanlar arasında rekabeti artırıcı başarıları ödüllendirmesi, başarıyı pazarda sahip olunan paya göre değerlendirmesi, çalışanlara organizasyonun başarısına yaptıkları katkıya göre değer vermesi gibi durumlarda söz konusu

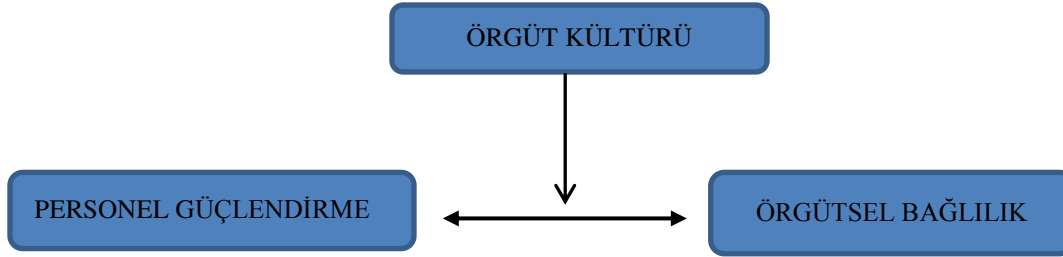
olur (Suderman, 2012: 54). Son olarak *hiyerarşi kültürü* alt kademe çalışanların kararlara dahil edilmediği, çalışanlardan sadece kendilerine söylenenin yapılmasının istendiği, kimin neyi nasıl yapacağını, kimden emir alacağını önceden belirlendiği, yapılan tüm işlerin kural ve prosedürlere göre yürütüldüğü organizasyonların sahip olduğu kültürü ifade etmektedir (Übius ve Alas, 2009: 92).

2. ANALİZLER

2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün moderatör etkisinin olup olmadığını ölçmektir. Çalışma kapsamına uygun olarak yapılan araştırmalar sonucunda aşağıda belirtilen model kullanılmıştır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



2.2. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada elde edilen veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer'in (1991) geliştirdiği üç boyutlu ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Toplam 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutları; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır. Örgüt kültürünü ölçmeye yönelik kullanılan sorular Cameron ve Quinn'in (1999) "Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The eCompeting Values Framework" adlı çalışmalarından Türkçeye çevrilerek uygulanmıştır. Toplam 24 yargıdan oluşan örgüt kültürü ölçeği klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarından oluşmaktadır. Personel güçlendirme ile ilgili sorular Spreitzer'e (1995) ait "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation" adlı eserinden Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Toplam 6 sorudan oluşan personel güçlendirme ölçeği tek bir faktörü içermektedir.

2.3. Örneklem Süreci

Araştırmada kullanılan anketler hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki çalışanlara posta ile yollanmış olup, toplam 160 adet hazırlanan anketlerin 140 adedi cevaplanmıştır.

Fakat anket formları incelendiğinde anketlerin 26 adedi eksik veya hatalı doldurulmalarından ötürü değerlendirilmeye katılmamıştır. Eleme sonucunda değerlendirilmeye katılan anket sayısı 114 olmuştur.

2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışma da bazı sınırlı imkanlar dahilinde yapılmıştır. Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Araştırmanın yapıldığı işletmede katılımın belli departmanlarda yoğunlaşması araştırma sonuçlarının işletmenin tamamına yönelik olarak açıklanmasını engellemektedir.
- Bu çalışmada personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisinde sadece örgüt kültürünün moderatör etkisi incelenmiştir.
- Araştırmada elde edilen veriler sadece hizmet sektörü çalışanlarını kapsamaktadır.
- Araştırma sadece belli bir zaman diliminde yapıldığı için bu zaman diliminde ölçülen faktörlerin değerleri normal zamanlara göre farklılaşabilmektedir.

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına yönelik olarak yapılan literatür araştırması sonuçlarına dayanarak 2 adet ana ve 4alt olmak üzere toplam 6 adet hipotez geliştirilmiştir.

H1. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2:Örgüt kültürü personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkiye sahiptir.

H2a: Klan kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisi vardır.

H2b: Adhokrasi kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisi vardır.

H2c: Pazar kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisi vardır.

H2d: Hiyerarşi kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisi vardır.

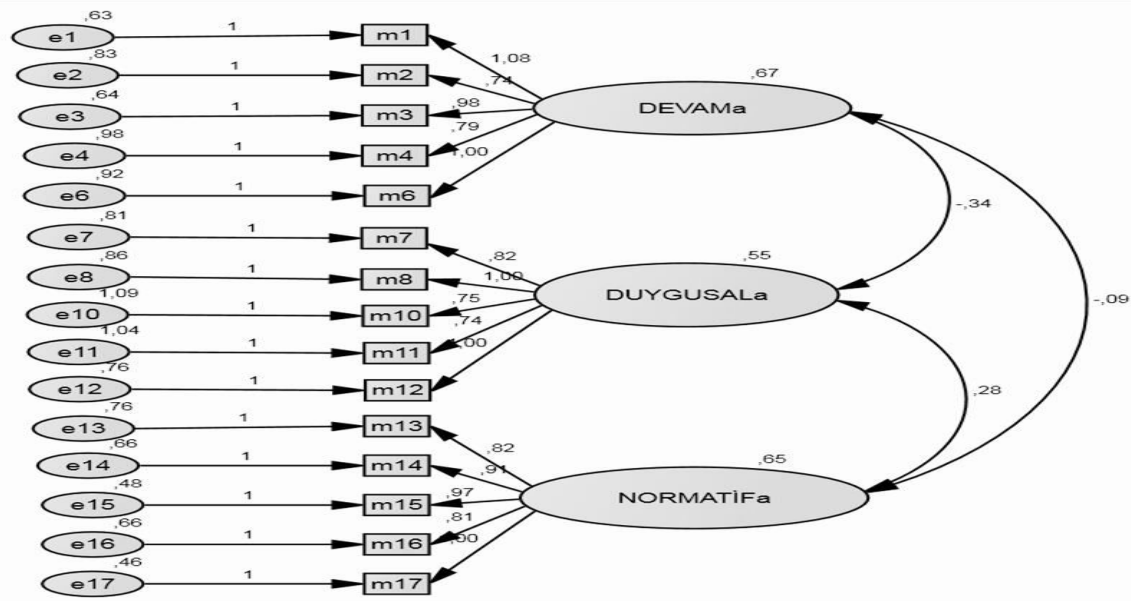
3. BULGULAR

3.1. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yapılan anket çalışması kapsamında ankete katılan çalışanlara ait demografik özellikleri belirlemek için altı adet soru sorulmuştur. Bu sorular kapsamında yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal, pozisyon ve çalışma süresi bilgileri elde edilmiştir.

Veriler genel olarak incelendiğinde; ankete katılan çalışanların çoğunun 21-28 yaş gurubu arasında oldukları, cinsiyetleri bakımından erkeklerin çoğunlukta olduğu (%56 erkek ve %44 bayan), eğitim seviyeleri bakımından büyük bir çoğunluğunun lise mezunu oldukları (%44), medeni halleri bakımından büyük çoğunluğunun bekâr olduğu (%57), şirkette çalıştıkları pozisyonlara göre çoğunluğun ön büro biriminde çalıştığı (%42) ve çalışma sürelerine göre büyük çoğunluğunun (%48) 3 yıldan az bir süredir bu şirkette çalıştığı tespit edilmiştir.

Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda GFI ve CFI değerlerinin 0,9'dan küçük çıkmalarından ötürü regresyon katsayısı 0,5'in altında olan 5, 9 ve 18. Sorular değerlendirilmeden çıkarılmışlardır. Daha sonrasında yapılan analiz sonucunda uyum iyiliği değerlerinin aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi kabul edilebilir seviyede oldukları tespit edilmiştir.

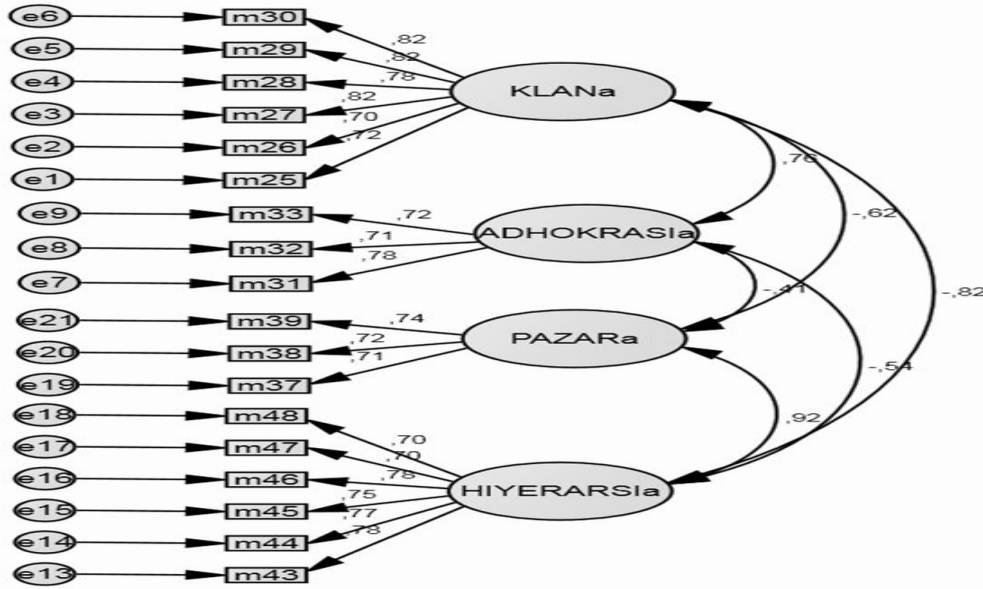
Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	1,91

GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$	0,92
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$	0,91
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$	0,06
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$	0,92

Model uyum değerleri incelendiğinde değerlerin iyi uyum seviyelerinde oldukları görülmektedir (CMIN/SD=1,91, GFI=0,92, AGFI=0,91, RMSEA=0,06 ve CFI=0,92). Sonuç olarak örgütsel bağlılık boyutlarına (devam, duygusal ve normatif) ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin faktör yapısının araştırmanın amacına uygun olarak oluştuğu belirlenmiştir.

Şekil 3. Örgüt Kültürü Boyutlarına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda GFI ve CFI değerlerinin 0,9'dan küçük çıkmalarından ötürü regresyon katsayısı 0,7'nin altında olan 34, 35, 36, 40, 41 ve 42. sorular değerlendirmeden çıkarılmışlardır. Daha sonrasında yapılan inceleme sonuçları şu şekilde olmuştur:

Tablo 2. Örgüt Kültürü Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri	Faktör Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$	1,76
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$	0,91
AGFI	$0.95 \leq AGFI$	$0.90 \leq AGFI$	0,91
RMSEA	$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$	0,06
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$	0,96

Örgüt kültürü boyutlarına ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını incelediğimizde değerlerin genel olarak iyi uyum seviyelerinde oldukları görülmektedir

(CMIN/SD=1,76, GFI=0,91, AGFI=0,91, RMSEA=0,06 ve CFI=0,96). Bu değerlere göre örgüt kültürü boyutlarına (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin faktör yapısının araştırmanın amacına uygun olarak oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6
Örgütsel Bağlılık	3,0561	,98506	1					
Klan Kültürü	3,3366	,98506	,319**	1				
Adhokrasi Kültürü	3,1357	,90244	,163**	,628**	1			
Pazar Kültürü	2,7115	,92234	-,038	-,513**	-,315**	1		
Hiyerarşi Kültürü	2,9045	,97939	-,157*	-,744**	-,455**	,755**	1	
Personel Güçlendirme	3,7161	,75598	,153*	,310**	,320**	-,168**	,213**	1

**p<0,01 *p<0,05

3.2. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4’te özetlenmiştir.

Tablo 4. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Anlamlılık
Personel Güçlendirme	,153	2,457	,015

$$R^2=0,023 \Delta R^2=0,020 F=6,039$$

Tablo 4’teki değerler incelendiğinde personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu ve modelin bağımsız değişkeni açıklama gücünün (R^2) 0,023 olduğu görülmektedir. Bu değer anlamı bağımsız değişken durumundaki personel güçlendirmenin bağımlı değişken durumundaki örgütsel bağlılıktaki değişimin %2,3’ünü açıkladığı diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığın %2,3 oranında personel güçlendirme değişkeni tarafından şekillendiği söylenebilir. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=6,039$, $p=0,015$). Çalışanların güçlendirme algılarındaki bir birimlik artış örgüte karşı hissettikleri bağlılığın 0,153 oranında artmasına neden olacağı söylenebilir. Dolayısıyla H1 hipotezimiz olan “personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilmiştir.

3.3. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerinde Örgüt Kültürü Boyutlarının Etkileri

Klan, adhokrazi, pazar ve hiyerarşi olarak ele alınan örgüt kültürü boyutlarının her birinin personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisinin tespit edilmesine yönelik olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıda tablolarda özetlenmiştir. Beş aşamada gerçekleştirilen analiz sonuçları incelendiğinde birinci aşamada demografik değişkenlerin örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerini tespit etmeye yönelik olarak yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal, departman ve çalışma sürelerini modele dahil edilmiştir (model 1), ikinci olarak personel güçlendirmenin bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için regresyon analizi uygulanmıştır (model 2). Sonrasında araştırmamızda moderatör değişken olarak kullandığımız örgüt kültürü boyutlarını modele dahil edilmiştir (model 3). Bir sonraki aşamada personel güçlendirme ve örgüt kültürü boyutlarının karşılıklı etkileşimleri hesaplandıktan sonra modele dahil edilmiştir (model 4). Son olarak personel güçlendirmenin karesi ve örgüt kültürü boyutlarının aralarındaki ikili ilişkiler hesaplanarak modele dahil edilmiştir (model 5). Hipotezlerimizin kabul edilmesi için personel güçlendirmenin karesinin örgüt kültürü boyutlarıyla etkileşimlerinin regresyona dahil edilmesi ile açıklanan varyansa (ΔR^2) istatistiksel olarak anlamlı bir artış olması gerekir.

Tablo 5. Klan Kültürünün Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Moderatör Etkisi

Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	β		β		β		β		β
Yaş	,026	Yaş	,033	Yaş	,019	Yaş	,024	Yaş	,016
Cinsiyet	,039	Cinsiyet	,036	Cinsiyet	,035	Cinsiyet	,037	Cinsiyet	,036
Eğitim	-,081	Eğitim	-,073	Eğitim	-,068	Eğitim	-,069	Eğitim	-,075
M.Hal	,005	M.Hal	,011	M.Hal	,016	M.Hal	,021	M.Hal	,021
Departman	-,048	Departman	-,044	Departman	-,022	Departman	-,016	Departman	-,016
Ç.Süresi	,047	Ç.Süresi	,050	Ç.Süresi	,070	Ç.Süresi	,071	Ç.Süresi	,074
		Güç	,150	Güç	,058	Güç	,075	Güç	,361
				Klan	,300	Klan	,296	Klan	,518
						Güçxklan	,069	Güçxklan	,162
								Güç ² xklan	-,408
R²	,017	R²	,040	R²	,120	R²	,124	R²	,126
ΔR^2	-,007	ΔR^2	,012	ΔR^2	,091	ΔR^2	,092	ΔR^2	,090
F	,723	F	1,444	F	4,162	F	3,837	F	3,479

Tablo 6. Adhokrazi Kültürünün Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Moderatör Etkisi

Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	β		β		β		β		β
Yaş	,026	Yaş	,033	Yaş	,039	Yaş	,045	Yaş	,030

Cinsiyet	,039	Cinsiyet	,036	Cinsiyet	,035	Cinsiyet	,037	Cinsiyet	,032
Egitim	-,081	Egitim	-,073	Egitim	-,063	Egitim	-,065	Egitim	-,071
M.Hal	,005	M.Hal	,011	M.Hal	,016	M.Hal	,022	M.Hal	,018
Departman	-,048	Departman	-,044	Departman	-,037	Departman	-,029	Departman	-,034
Ç.Süresi	,047	Ç.Süresi	,050	Ç.Süresi	,039	Ç.Süresi	,042	Ç.Süresi	,045
		Güç	,150	Güç	,115	Güç	,135	Güç	,394
				Adhok	,111	Adhok	,110	Adhok	,308
						GüçxAdhok	,081	GüçxAdhok	,141
								Güç ² xAdhok	-,373
R²	,017	R²	,040	R²	,050	R²	,056	R²	,061
ΔR²	-,007	ΔR²	,012	ΔR²	,019	ΔR²	,022	ΔR²	,022
F	,723	F	1,444	F	1,617	F	1,616	F	1,578

Tablo 7. Pazar KültürününPersonel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Moderatör Etkisi

Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	β		β		β		β		β
Yaş	,026	Yaş	,033	Yaş	,033	Yaş	,044	Yaş	,049
Cinsiyet	,039	Cinsiyet	,036	Cinsiyet	,037	Cinsiyet	,041	Cinsiyet	,041
Egitim	-,081	Egitim	-,073	Egitim	-,073	Egitim	-,064	Egitim	-,059
M.Hal	,005	M.Hal	,011	M.Hal	,011	M.Hal	,013	M.Hal	,015
Departman	-,048	Departman	-,044	Departman	-,044	Departman	-,038	Departman	-,038
Ç.Süresi	,047	Ç.Süresi	,050	Ç.Süresi	,049	Ç.Süresi	,042	Ç.Süresi	,042
		Güç	,150	Güç	,148	Güç	,156	Güç	-,026
				Pazar	-,010	Pazar	-,008	Pazar	-,177
						GüçxPazar	-,084	Güçx Pazar	-,148
								Güç ² x Pazar	,243
R²	,017	R²	,040	R²	,040	R²	,047	R²	,047
ΔR²	-,007	ΔR²	,012	ΔR²	,008	ΔR²	,011	ΔR²	,008
F	,723	F	1,444	F	1,262	F	1,318	F	1,199

Tablo 8: Hiyerarşi KültürününPersonel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Moderatör Etkisi

Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	β		β		β		β		β
Yaş	,026	Yaş	,033	Yaş	,022	Yaş	,023	Yaş	,026
Cinsiyet	,039	Cinsiyet	,036	Cinsiyet	,035	Cinsiyet	,035	Cinsiyet	,035
Egitim	-,081	Egitim	-,073	Egitim	-,070	Egitim	-,069	Egitim	-,068
M.Hal	,005	M.Hal	,011	M.Hal	,009	M.Hal	,009	M.Hal	,010
Departman	-,048	Departman	-,044	Departman	-,045	Departman	-,044	Departman	-,044
Ç.Süresi	,047	Ç.Süresi	,050	Ç.Süresi	,053	Ç.Süresi	,052	Ç.Süresi	,052
		Güç	,150	Güç	,123	Güç	,124	Güç	,025
				Hiy	-,126	Hiy	-,125	Hiy	-,215
						GüçxHiy	-,011	GüçxHiy	-,042
								Güç ² xHiy	,128

R²	,017	R²	,040	R²	,055	R²	,055	R²	,055
ΔR²	-,007	ΔR²	,012	ΔR²	,024	ΔR²	,020	ΔR²	,016
F	,723	F	1,444	F	1,762	F	1,563	F	1,406

Örgüt kültürü boyutlarından klan, adhokrası, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda beşinci aşamada modele dahil edilen personel güçlendirmenin karesi ile klan, adhokrası, pazar ve hiyerarşi kültürleri etkileşimlerinin personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etki yaratmadıkları ($\Delta R^2=0,09$, $p=0,553$; $\Delta R^2=0,036$, $p=0,108$; $\Delta R^2=0,008$, $p=0,676$; $\Delta R^2=0,016$, $p=0,823$;), dolayısıyla H2, H2a, H2b, H2c ve H2d hipotezlerimizin desteklenmediği söylenebilir (Tablo 5, 6, 7 ve 8). Örgütlerde personel güçlendirme uygulamaları örgütün sahip olduğu kültüre göre uygulama alanı bulabilir ya da bulamaz. Klan tipi kültüre sahip organizasyonlar çalışanlarını kararlara dahil eden, taleplerini dikkate alan, çalışanların gelişimlerine önem veren bir anlayışa sahip oldukları için personel güçlendirme uygulamaları bu tür kültüre sahip organizasyonlarda başarılı bir şekilde uygulama alanı bulabilir. Bir diğer örgüt kültürü olan adhokrası kültürü çalışanların ve yapılan işin önemsendiği, yenilik odaklı, çalışanların fikirlerinin alındığı, gelişimlerinin desteklendiği dolayısıyla personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabildiği kültürü ifade eder. Diğer bir örgüt kültürü boyutu olan pazar kültürüne sahip organizasyonlarda ise daha çok işe odaklanma, çalışanların birbirleriyle rekabet etmeleri konusunda teşvik eden, başarısını pazarda sahip olduğu paya göre ifade eden bir anlayış hakimdir. Bu tür kültüre sahip organizasyonlarda personel güçlendirme uygulamaları diğer iki örgüt kültürü boyutuna göre daha az uygulama alanı bulur. Son olarak çalışanlara neyi nasıl yapacaklarının önceden söylendiği, belirlenen kural ve politikalar dışındaki davranışların onaylanmadığı, çalışanların kararlara dahil edilmediği hiyerarşi kültürüne sahip organizasyonlar personel güçlendirmenin uygulanmasının mümkün olmadığı bir yapıya sahiptirler. Bu çıkarımlarla oluşturulan hipotezlerimizdeki ilişkilerin anlamsız çıkmış olması örgüt kültürü ile ilgili ölçeğin anket çalışmasına katılan çalışanlara anlamsız gelmiş olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

SONUÇ

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün moderatör etkisinin incelenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanlarına yapılan anket çalışması sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Örgüt

kültürü ölçeği Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarına göre ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği ise Allen ve Meyer tarafından duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak yapılan sınıflandırmaya göre değerlendirilmiştir. Tek boyutlu olarak ele alınan personel güçlendirme ölçeği ise Spreitzer tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada iki ana ve dört alt hipotez geliştirilmiştir. Bunlardan H1 kodlu “personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezimiz yapılan analiz sonucunda kabul edilmiştir. Bu sonuç çalışanların çalıştıkları kurumda kendilerini geliştirme, kararlara dahil edilme, yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma, inisiyatif kullanabilme gibi imkanlara sahip oldukları diğer bir ifade ile kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri ve bunun sonucunda da çalıştıkları kuruma kendilerini bağlı hissettikleri şeklinde açıklanabilir. Ayrıca, örgüt kültürü boyutları, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonucunda; klan kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,319$ ve $p<0,01$) ve klan kültürü ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,310$ ve $p<0,01$); adhokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık ($r=0,163$, $p<0,01$) ve personel güçlendirme ($r=0,320$ ve $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($r=-0,038$ ve $p<0,01$) ve personel güçlendirme ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ($r=-0,168$ ve $p<0,01$); ve son olarak hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirme ($r= -0,213$ ve $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($r=-0,157$ ve $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre klan ve adhokrasi kültürlerine sahip organizasyonlarda bu kültürlere ait özellikler arttıkça çalışanların güçlendirilme algıları ve örgüte bağlılıkları da artış göstereceği söylenebilir. Pazar kültürü ile personel güçlendirme arasında negatif yönlü bir ilişkinin çıkmış olması pazar kültürüne sahip organizasyonların daha çok işe odaklanılması ile açıklanabilir. Bu kültüre ait özellikler arttıkça personel güçlendirme uygulamalarının azalacağı söylenebilir. Hiyerarşi kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin negatif yönlü çıkmış olması bu kültüre ait özelliklerin artması durumunda personel güçlendirme uygulamalarının da azalacağı anlamına gelmektedir. Ayrıca hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisinin negatif yönlü olması çalışanların hiyerarşi kültürünün hakim olduğu bir organizasyonda organizasyona olan bağlılıklarının azalacağı şeklinde yorumlanabilir.

H2 kodlu “personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün moderatör etkisi vardır” hipotezimiz ve bu hipotezin alt hipotezleri olan H2a, H2b, H2c ve

H2d kodlu hipotezlerimiz kabul edilmemiştir. Çalışanların güçlendirilmeleri ile örgütsel bağlılıklarının arttığı sonucuna rağmen örgüt kültürü boyutlarının moderatör etkilerinin anlamsız çıkmış olması örgüt kültürü ölçeğinin anket çalışmasına katılanlar tarafından anlaşılamadığı ile açıklanabilir. Ayrıca anket çalışmasına katılanların çoğunun 3 yıldan az bir süredir bu işletmede çalışıyor olmaları çalıştıkları örgütün kültürü ile algının tam olarak oluşmadığı ve yaş aralıklarının 21-28 olmasının ise iş tecrübelerinin çok az olmasından ötürü kültür algılarının tam olarak oluşmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Örgüt kültürünün klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarının personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide moderatör etkisinin olup olmadığıyla ilgili olarak daha önce böyle bir çalışmanın yapılmamış olması çıkan sonuçların karşılaştırılmasını kısıtlamaktadır. Çıkan bu sonuçlara dayanarak ileride yapılacak olan çalışmalarda örgüt kültürü boyutu farklı ölçeklerle test edilerek aralarında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konabilir.

KAYNAKÇA

Albdour, A., A., ve Altarawneh, I. I. (2014) “Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence From Jordan”, *International Journal of Business*, 19(2), s.192-212.

Akçakaya, M. (2010) “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: TürkKamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, s.145-174.

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

Brown, B.B. (2003) “Employees’ Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors’ Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors”, *Doctor of Philosophy in Human Development Falls Church, Virginia*.

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

Ebeid, A.Y.H. ve Gadelrab, H.F.(2009) “Identifying Dominant Organizational Culture Types in Public Egyptian Universities and Their Relationships to a Set of Developmental Indicators”, *Problems and Perspectives in Management*, 7(4), s.23-32.

Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010) “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, s.73-88.

Koçel, T. (2014) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D. ve Backhouse, C. J. (2006) “Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective”, *Mechanical and Manufacturing Engineering*, 220, 941-949.

McMahon, B. (2007) Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association with Attachment Style and Locus of Control, in Partial Fulfillment of The

Requirements for The Degree Master of Science in Psychology, Georgia Institute of Technology.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002) "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, s.20-52.

O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), s.492-499.

Penley, L. E. ve Gould, S. (1988) "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, s.43-59.

Sayğan, F. N., (2011) "Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion", *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2), s.219-227.

Shein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Singh, B ve Gupta, P.K. (2008) "Organisational Commitment: Revisited", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34 (1), s.57-68.

Steers, and Lyman W. Porter (1979) The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, s.224-247.

Suderman, J. (2012) "Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development", *Journal of Practical Consulting*, 4(1), s.52-58.

Übüs, Ü. ve Alas, R. (2009) "Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility", *Engineering Economics*, 61 (1), s.90-99.

Yürür, Ş. ve Demir, K. (2011) "Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), s.311-335.

Zeglat, D., Aljaber, M. ve Alrawabdeh, W. (2014). "Understating the Impact of Employee Empowerment on Customer oriented Behavior", *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1), s.55-67.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.571221cf8389c3.19673949, (Erişim Tarihi 04.04.2016)