

**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KAMU KURUMU  
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

**Semiha Kılıçaslan**

İnönü Üniversitesi  
Öğr. Gör. Dr.  
semiha.kilicaslan@inonu.edu.tr

**Aslı Kaya**

Süleyman Demirel Üniversitesi  
Uzman  
aslikaya16@yahoo.com

**Özet**

Bu çalışmanın amacı, Malatya ilinde bir kamu kurumunda görevli çalışanların güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın verileri 121 çalışandan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek düzeye yakın bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Personel güçlendirme, Örgütsel bağlılık*

**Alan Tanımı:** Örgütsel Davranış (İşletme)

**INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE  
EMPOWERMENT: A SAMPLE OF PUBLIC INSTITUTION WORKERS**

**Abstract**

*Aim of this study is to examine the relationship between perception of empowerment and organizational commitment of employees working in a public institution in Malatya. Data of this study has been obtained from 121 workers via questionnaire. As a result of correlation and regression analysis conducted, it was*

*revealed that there is a nearly-strong relationship between personnel's perception of empowerment and their organizational commitment.*

**Key words:** *Employee empowerment, Organizational commitment*

**Jel Codes:** D20

## 1. GİRİŞ

Personel güçlendirme, küresel rekabet ve değişimin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı yeni bir yönetim kavramıdır (Genç, 2004: 223). Artan rekabet ve örgütsel değişim; ürün, iş süreçleri ve müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusunda, gönüllülüğe ve bağlılığa dayalı olarak, gözle görünür biçimde çaba gösteren çalışanların varlığını gerekli kılmaktadır (Janssen, 2004: 56). Bu ise güçlendirilmiş çalışanlara olan ihtiyacı artırmaktadır. Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, işgörenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme isteği duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullar (London vd., 1999:3-4) olarak tanımlanmaktadır. En yalın anlamıyla personel güçlendirme; bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması anlamına gelmektedir (Hales ve Klidas, 1998: 89). Güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2007: 316). Bu anlamda güçlendirme, içerdiği anlam itibariyle motivasyonel bir süreç olarak da değerlendirilmektedir (Corsun ve Enz, 1999). Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeyi, “anlam, yetkinlik, özerklik ve etki” boyutlarından oluşan bir kavram olarak ele almıştır. Thomas ve Velthouse’a göre işin “anlam” boyutu; bireyin yaptığı işin amaç ve hedeflerine verdiği önem derecesini, “yetkinlik”; bireyin görevi yerine getirebileceğine olan inancının ölçüsünü, “özerklik”; bireyin yaptığı işle ilgili sorumluluk alma derecesini, “etki” ise; iş üzerinde farklılık yaratabilme gücünün derecesine işaret etmektedir. Yaptığı işin söz konusu boyutları içerdiğini düşünen işgörenin, kendisiyle ilgili “güçlendirilmiş çalışan” olduğu yönünde bir algıya sahip olacağı söylenebilir. Personel güçlendirme çok sayıda bireysel ve örgütsel pozitif iş çıktılarına sebep olmaktadır. Bu sonuçlardan biri de işgörenlerin örgütsel bağlılığıdır. Mowday vd.’ne göre (1982:27) örgütsel bağlılık; işgörenin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaç ve değerlere güçlü bir inanç duyması, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kayda değer çaba sarf etme isteği ve mensubu olduğu örgütte

çalışmaya devam etme yönünde güçlü bir istek duyması olarak tanımlanmaktadır. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç boyutlu bir kavram olarak ele almış; kişinin, örgüte katılmasıyla birlikte kendi kimliği ile örgütün kimliğini özdeşleştirerek, örgüte psikolojik olarak bağlılık duymasını, “duygusal bağlılık”, örgütten ayrılmanın kendisi için getireceği maliyetleri göz önünde bulundurarak örgüte bağlılık duymasını “devam bağlılığı” ve örgütte çalışmaya devam etmesinin ahlaki bir zorunluluk olduğu düşüncesini, “normatif bağlılık” olarak değerlendirmiştir (Zangaro, 2001:16).

Bu araştırmanın amacı da; Malatya’da bir kamu kurumunda çalışan işgörenlerin, güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemektir.

## **2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Personel Güçlendirme**

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007: 316)

Spreitzer (1995) personel güçlendirmenin dört boyuttan oluşan bir bütün olduğuna işaret ederek, söz konusu boyutları aşağıdaki gibi açıklamıştır.

**Anlam (Meaning):** Bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değerdir. Bu değer tamamen işgörenin sahip olduğu idealler ve standartlara bağlı olarak, işgören tarafından belirlenmektedir. Bu durumda anlam üstlenilen iş rolünün gerekleri ile işgörenin değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir

**Yetkinlik (Competence):** Bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır.

**Özerklik/Otonom (Self-determination):** Özerklik ya da otonom ise, işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür.

**Etki (Impact):** İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir (Çöl, 2008: 37-38).

Bu boyutlar birlikte düşünüldüğünde personel güçlendirme, uygun bir örgütsel ortamda, çalışanın işine dair konularda başarı sağlayacağı gücü kontrol etmesi, işiyle ilgili kararları tam bir özgürlük içinde kendi kendine alabilmesi ve

uygulamaya geçirebilmesi, bu yönde motive edilmesi olarak tanımlanabilir. Bir diğer anlatımla, personel güçlendirme çalışanın işine dair sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyacağı otorite ve esneklikle donatılması, işin ve yetkinin asıl sahibi yapılması sürecidir. (Demirbilek ve Türkan, 2008: 56).

Güçlendirme, bireyin çalıştığı iş ortamının şartları ve kendi algılarının devamlı bir etkileşimini yansıtmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin işteki rolünü nasıl algıladığı ile ilgili olup, örgüte ve işe yönelik aktif bir yaklaşımı gerektirir. Daha açık bir ifadeyle bireyler yaptıkları işle ilgili koşulları ve iş rollerini şekillendirmek isterler. Bu anlamda güçlendirme bireylerin bu beklentilerini gerçek-leştirmeye yönelik çabalarından oluşan bütüncül bir kavramdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 55).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın konusunu bireyin örgüt içinde kalma isteğini, örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri benimsemesi oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ‘sadakat olma’ duygusuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlılık çalışanlarda görevine, askerın yurduna gibi çeşitli örneklerle anlatmak mümkündür.

Literatürde bağlılık kavramı ile ilgili olarak çok çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir. Genel olarak bağlılık; en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade eder (Balay, 2000: 14).

Yapılan tanımlardan hareketle örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleriyle özdeşleştirme sonucu, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda içten gelen bir istekle çaba göstermesi ve çalıştığı örgütü kendisi için vazgeçilmez olarak algılaması şeklinde değerlendirilebilir (Kılıçaslan, 2010:75).

Örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu sebeple örgütsel bağın güçlü ve zayıf oluşu çalışan bireyin işten ayrılmasına veya işte uzun yıllar çalışmasına sebep olmaktadır.

Örgütsel bağlılık örgütle özdeşleme, bütünleşme, söz sahibi olma ve katılım olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek,

işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991:67). Meyer ve Allen, örgüte bağlılık alanlarında duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir. Günümüzde geçerliliğini koruyan Allen ve Meyer'in sınıflandırmasında örgütsel bağlılık konusuna temel alınmaktadır.

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluk unsurlarıdır belirtilen unsurları dikkate alarak örgütsel bağlılıkla ilgili üç boyutlu (bileşenli) model geliştirmişlerdir. Kişinin, örgüte katılmasıyla birlikte kendi kimliği ile örgütün kimliğini özdeşleştirerek, örgüte psikolojik olarak bağlandığını ifade eden **duygusal bağlılık**, örgütten ayrılmanın kendisi için getireceği maliyetleri göz önünde bulundurarak örgüte bağlılık duyduğunu ifade eden **devam bağlılığı** ve örgütte çalışmaya devam etmesinin ahlaki bir zorunluluk olduğu düşüncesinin, örgütsel bağlılığa neden olduğunu ifade eden **normatif bağlılıktır**. Allen ve Meyer'in modeli, kişinin örgütte çalışmaya devam etmesinin nedenlerini açıklaması bakımından önem taşımaktadır (Zangaro, 2001:16).

### 2.3. Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi büyüktür. Örgütlerin sürekliliği güçlendirilmiş ve kendini örgüte adanmış bireylerin varlığı ile eş tutulmuştur. Globalleşen süreçte örgütlerin ayakta kalabilmelerinde bireyin gönüllülük ve bağlılık temeline göre işgörenlerin çalışmasına bağlı kılınmıştır. Personel güçlendirme ile iş yürütme çalışanın inisiyatifine, bilgi, tecrübe ve deneyimine bırakılmış aktif bir ortamda çalışmalarını sağlamakla beraber örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlamada önemli bir unsur teşkil etmektedir.

Çalışma ortamında motivasyon bakımından güçlü olan çalışanlar, başında oldukları işi geliştirebilecek, inisiyatifini kullanabilecek, deneyim ve tecrübelerini aktarabilecek ve yapmış olduğu iş ile ilgili söz sahibi olması örgütsel bağlılığı artıracaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini benimseyecek, örgüt için yararlı davranışlar göstermelerini sağlayacak ve bireyin örgütle bütünleşmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık konularına dair ayrı ayrı birçok araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ve güçlendirme arasında ilişkinin incelendiği çalışmalara nadir rastlanmaktadır. Bu yapılan çalışmalardan en temel araştırma sayılan Argyris'in 1998 yılında yaptığı çalışmadır. Personel

güçlendirme ve bağlılık ilişkisini psikolojik bir temelde ele alan Argyris'e göre (1998:99-100), işgörenlerin örgüte dışsal ve içsel olmak üzere iki tür bağlılığı söz konusudur. Dışsal bağlılık örgütün, işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Oysa içsel bağlılıkta, işgörenlerin görev yaptıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesi söz konusudur (Doğan Ve Kılıç, 2007:57).

Bir başka yapılan araştırmada Psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Sigler ve Pearson çalışmalarında, kişilerin faaliyetlerini anlamlı buldukları ve bölümlerinde etkileri olduğunu hissetmeleri durumunda örgüte bağlılıklarının arttığını ortaya koyarak açıklamışlardır. Ortaya attıkları bu sonuçla birlikte, psikolojik güçlendirme algısının performans ile pozitif ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Sigler and Pearson , 2000: 27-53).

Cunningham ve Hyman (1996) çalışmalarında, yüksek seviyede bağlılığın ancak güçlendirme girişimleriyle ve yönetsel destek ile ortaya çıktığını bulmuşlardır. Hatta genelde düşülen bir hatanın, güçlendirme girişimlerinin kaynak yetersizliğine yol açacağı, otorite boşlukları oluşturacağı gibi kaygılar olduğunu belirtmişlerdir (Özbek, 2008: 57).

Çalışan bireyin kendi işinin patronu düşüncesi felsefesiyle yola çıkan personel güçlendirmenin özünde işgörenlerin öncelikle örgütsel bağlılığın sağlanması ve güçlü kılınması gerekmektedir.

### **3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumunda çalışan işgörenlerin güçlendirme algılarını ve örgütsel bağlılık düzeyini belirleyerek, personel güçlendirme algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

#### **3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan veriler Malatya ilinde yer alan bir kamu kurumunda çalışan 121 kişiden anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirleyen sorulara yer verilmiştir.

Personel güçlendirmeyi oluşturan anlam, etki, yetkinlik ve özerklik/otonom faktörlerinin ölçülmesinde birçok araştırmacının kullandığı Spreitzer 'in 1995'te oluşturduğu sorular edilerek kullanılmıştır. Bu ölçek, 12 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu ve 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçekte Gürcü'nün (2014) tez çalışmasında kullandığı şekliyle el alınmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Bulguları

#### 3.3.1. Demografik Özelliklerin Analizi

Araştırmaya katılan bireylerin %32.2'sinin kadın, %67,8'inin erkek, %81'inin evli, %19'unun bekar olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların gelir seviyesine bakıldığında % 76.9'unun orta gelir düzeyinde olduğu, %10.7 'sinin alt gelir düzeyinde olduğu %12.4'ünün ise üst gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Demografik özelliklere ilişkin bulgular Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik Özellik	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	39	32,2
	Erkek	82	67,8
Medeni durum	Evli	98	81,0
	Bekar	23	19,0
Gelir durumu	Alt	13	10,7
	Orta	93	76,9
	Üst	15	12,4

#### 3.3.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına verdikleri cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de özetlenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Bağlılık Ölçeği		n	Ort.	Std. Sapma
DUYGUSAL	Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum.	121	3,16	1,540
	Bu kurumun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarım gibi gelir.	121	3,31	1,511
	Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	121	3,28	1,556
	Kendimi bu kuruma "duygusal olarak bağlanmış" hissediyorum.	121	3,14	1,584
	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	121	3,14	1,646

	Bu kurum benim için büyük anlam taşır.	121	3,35	1,622
DEVAM BAĞLILIĞI	Şu anda kurumumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.	121	3,76	1,396
	Şu anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	121	3,44	1,591
	Şu anda bu kurumdan ayrılısam hayatım önemli ölçüde altüst olur.	121	2,94	1,684
	Şu anda bu kurumdan ayrılamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	121	3,30	1,611
	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	121	2,81	1,632
	Bu kurumdan ayrılamamamın nedenlerinden biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır	121	3,17	1,584
	NORMATİF BAĞLILIK	Şu andaki işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.	121	2,21
Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.		121	3,02	1,690
Şu an kurumumdan ayrılısam kendimi suçlu hissederim.		121	2,48	1,678
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.		121	3,12	1,700
Kurumumdaki insanlara olan yükümlülük hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam.		121	2,65	1,636
Kurumuma karşı büyük ölçüde borçlu olduğumu düşünüyorum.		121	2,60	1,546
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ</b>		121	3,05	1,020

### 3.3.3. Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanların personel güçlendirme ve alt boyutlarına verdikleri cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3’de özetlenmiştir. Buna göre çalışanların güçlendirme algıları orta düzeyin biraz üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Personel Güçlendirme Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Personel Güçlendirme Ölçeği		n	Ort.	Std. Sapma
ANLAM	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	121	3,95	1,548
	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	121	3,80	1,547
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	121	3,78	1,608
ETKİ	İşimle ilgili gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum	121	4,09	1,350
	İşimle ilgili yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum	121	4,09	1,347
	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	121	4,00	1,372
YETKİ	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken özerkliğe sahibim.	121	3,63	1,591
	İşimi nasıl yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	121	3,57	1,667



	İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça serbest davranabildiğim fırsatlara sahibim.	121	2,76	1,526
OTONOM	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	121	2,81	1,516
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	121	2,86	1,554
	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	121	2,74	1,497
<b>PERSONEL GÜÇLENDİRME GENEL ALGISI</b>		121	3,51	1,117

### 3.3.4. Personel Güçlendirme Düzeyi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkiyi belirlemek için doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenin (personel güçlendirme), bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

**H1:** Personel güçlendirme düzeyinin örgütsel bağlılığa olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4’de yer verilmiştir.

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	T	P
Model Sabiti ( $\beta_0$ )	0,908	3,969	<b>0,000*</b>
Personel Güçlendirme (PG)	0,611	9,846	<b>0,000*</b>
<i>Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık(ÖB)</i> <i>F=96,946, p=0,000</i> <i>r=0,670; r<sup>2</sup>=0,449</i>			

Tablo 4’e göre personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında kurulan regresyon modelinin ( $F=96,946, p=.000<.005$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$Y = \text{ÖB} = 0,908 + 0,611 \cdot X_{PG}$$

Personel güçlendirme ( $\beta=0,611$ ) örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Personel güçlendirme düzeyindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılığı 0,611 birim arttıracaktır.

Tablo 4'te yer alan başka bir bulgu, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini gösteren belirlilik katsayısıdır. Bu katsayı  $r^2=0,449$  olarak bulunmuştur. Modelde yer alan bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı açıklama derecesi %44,9 olarak bulunmuştur.

### 3.3.5. Personel Güçlendirme Düzeyi ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi

Personel güçlendirme düzeyi ile alt boyutları ve örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuş ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'de gösterilmektedir.

H1A Personel güçlendirme algısı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1B Personel güçlendirme algısı ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1C Personel güçlendirme algısı ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1D Örgütsel bağlılık düzeyi ile personel güçlendirme algısının anlam boyutu arasında bir ilişki vardır.

H1E Örgütsel bağlılık düzeyi ile personel güçlendirme algısının etki boyutu arasında bir ilişki vardır.

H1F Örgütsel bağlılık düzeyi ile personel güçlendirme algısının yetkinlik boyutu arasında bir ilişki vardır.

H1G Örgütsel bağlılık düzeyi ile personel güçlendirme algısının özerklik/otonomi boyutu arasında bir ilişki vardır.

H1H Örgütsel bağlılık düzeyi ile personel güçlendirme algısının arasında bir ilişki vardır.

Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Pearson Korelasyon Değerleri	Anlam	Etki	Yetkinlik	Otonomi	Personel Güçlendirme
Duygusal Bağlılık	R	-	-	-	-	<b>0,588*</b>
	P	-	-	-	-	0,000
	N	-	-	-	-	121

Normatif Bağlılık	R	-	-	-	-	<b>0,455*</b>
	P	-	-	-	-	0,000
	N	-	-	-	-	121
Devam Bağlılığı	R	-	-	-	-	<b>0,640*</b>
	P	-	-	-	-	0,000
	N	-	-	-	-	121
Örgütsel Bağlılık (Genel)	R	<b>0,611*</b>	<b>0,481*</b>	<b>0,557*</b>	<b>0,523*</b>	<b>0,690*</b>
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	121	121	121	121	109

Personel güçlendirme düzeyi ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayıları sırasıyla  $r= 0,588$ ,  $r=0,455$  ve  $r= 0,640$  olarak hesaplanmıştır. Tüm bu katsayılar için anlamlılık değerleri  $p<0,05$  olduğundan katsayıların anlamlı olduğu, H1A, H1B ve H1C hipotezlerinin kabul edildiği ortaya konulmuştur. Personel güçlendirme düzeyi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında orta düzey bir ilişki bulunmaktayken ( $r= 0,588$ ;  $r= 0,640$ ), personel güçlendirme düzeyi ile normatif bağlılık arasında orta düzeyin biraz altında bir ilişki ( $r=0,455$ ) bulunduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık düzeyi ile personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam, etki, yetkinlik ve özerklik/otonomi alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizinde, korelasyon katsayıları sırasıyla  $r= 0,611$ ,  $r=0,481$ ,  $r= 0,557$  ve  $r=0,523$  olarak hesaplanmıştır. Tüm bu katsayılar için anlamlılık değerleri  $p<0,05$  olduğundan katsayıların anlamlı olduğu, H1D, H1E, H1F ve H1G hipotezlerinin kabul edildiği ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık düzeyi ile anlam, yetkinlik ve özerklik/otonomi alt boyutları arasında orta düzey bir ilişki bulunmaktayken ( $r= 0,611$ ,  $r= 0,557$  ve  $r=0,523$ ); örgütsel bağlılık düzeyi ile etki alt boyutu arasında orta düzeyin biraz altında bir ilişki ( $r=0,481$ ) bulunmaktadır.

Personel güçlendirme düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide korelasyon katsayısı  $r=0,690$  olarak bulunmuştur. Bu katsayı için anlamlılık değeri  $p<0,05$  olduğundan katsayının anlamlı olduğu ve H1H hipotezinin kabul edildiği ortaya konulmuştur. Personel güçlendirme düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında yüksek düzeye yakın bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,690$ ).

Personel Güçlendirme Düzeyi ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Ve Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılıklarını Test Edilmesi için aşağıda yer alan H2 ve H3 hipotezleri kurulmuştur.

H2: Çalışanların personel güçlendirme algıları, çeşitli demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. (Cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi)

H3: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, çeşitli demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. (Cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi)

H2 ve H3 hipotezlerini test etmek amacıyla iki gruba göre kıyaslamalar için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla gruba göre kıyaslamalar için tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Hiçbir grup arasında anlamlı farklılık tespit edilmediği sonucuna ulaşıldığı için, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmemiştir. Dolayısıyla anlamlı çıkmayan bu gruplar için analiz sonuçlarına yer verilmemiştir.

#### 4. SONUÇ

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırma, Malatya ilinde yer alan bir kamu kurumunda çalışan 121 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda personel güçlendirme algısını, örgütsel bağlılık düzeyini ve de demografik özellikleri içeren üç bölümlü anket soruları çalışanlara yöneltilmiştir. Personel güçlendirme algısı ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, personel güçlendirme ( $\beta=0,611$ ) örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Personel güçlendirme düzeyindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılığı 0,611 birim arttırmaktadır. Ayrıca personel güçlendirmenin, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı açıklama derecesi %44,9 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar “H1: Personel güçlendirme düzeyinin örgütsel bağlılığa olumlu yönde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde kurulan hipotezi desteklemektedir. Bu sonuca göre çalışanların işlerini başarıyla yerine getirme konusunda kendilerini güçlü hissettikleri durumda, örgüte olan bağlılıklarında artış yaşanacağı söylenebilir.

Araştırma kapsamında personel güçlendirme düzeyi ile alt boyutları ve örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Personel güçlendirme düzeyi ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizinde, H1A, H1B ve H1C hipotezlerinin kabul edildiği ortaya konulmuştur. Personel güçlendirme düzeyi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında orta düzey bir ilişki bulunmaktayken ( $r= 0,588$ ;  $r= 0,640$ ), personel güçlendirme düzeyi ile normatif

bağlılık arasında orta düzeyin biraz altında bir ilişki ( $r=0,455$ ) bulunduğu söylenebilir. Normatif bağlılık, iş ve örgütle ilgili özelliklerden çok, ahlaki bir gereklilik olarak ortaya çıkan bağlılık türü olmasının güçlendirme algısından düşük düzeyde etkilenmesine yol açmış olabileceği düşünülebilir.

Örgütsel bağlılık düzeyi ile personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam, etki, yetkinlik ve otonomi alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizinde, H1D, H1E, H1F ve H1G hipotezlerinin kabul edildiği ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık düzeyi ile anlam, yetkinlik ve otonomi alt boyutları arasında orta düzey bir ilişki bulunmaktayken ( $r= 0,611$ ,  $r= 0,557$  ve  $r=0,523$ ); örgütsel bağlılık düzeyi ile etki alt boyutu arasında orta düzeyin biraz altında bir ilişki ( $r=0,481$ ) bulunmaktadır. Bu sonuca göre işgören, işini kendisi için anlamlı bulduğu, o işi yapma konusunda yetkin ve özerk olduğunu düşündüğü anda örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır.

Personel güçlendirme düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide korelasyon katsayısı  $r=0,690$  olarak bulunmuştur. Bu katsayı için anlamlılık değeri  $p<0,05$  olduğundan katsayının anlamlı olduğu ve H1H hipotezinin kabul edildiği ortaya konulmuştur. Personel güçlendirme düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında yüksek düzeye yakın bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,690$ ).

Çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin, demografik özelliklere (Cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, iki gruba göre kıyaslamalar için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla gruba göre kıyaslamalar için tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Hiçbir grup arasında anlamlı farklılık tespit edilmediği sonucuna ulaşıldığı için, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmemiştir. Bu sonuca göre ise; çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Araştırma sonucu bütünsel anlamda değerlendirildiğinde, personel güçlendirme algısının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde önemli derecede etkili olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütün amaç ve değerlerine inanması, bu amaçları gerçekleştirme konusunda çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli olması olarak ifade edilen örgütsel bağlılık, örgütlerin başarısı ve yaşamsal varlığı üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütler, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak istiyorlarsa öncelikle işgörenlerini yaptıkları iş üzerinde güçlü kılacak önlemler almaya dikkat göstermelidir. Bu önlemler arasında çalışanların işlerini anlamlı bulmaları, işlerini tam anlamıyla yapabilme konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip

olmaları ve işleriyle ilgili konularda etkili olabilmeleri içinde gerekli özerkliğe sahip olmalıdırlar. İşgörenlerin işe yerleştirilmeleri aşamalarında örgüt tarafından önceden yapılmış olan iş analizleri örgüt yönetimine bu anlamda faydalı olacaktır. İş analizi sonucunda ortaya çıkan ve işin kimliği olarak ifade edilen *iş tanımları* ve işi yerine getirecek personelde bulunması gereken özellikleri ifade eden *iş şartnameleri* de iş ile işgören bütünleşmesini sağlaması konusunda örgütlere yardımcı olacaktır.

## KAYNAKÇA

Argyris, Chris; “*Empowerment: The Emperor’s New Clothes*”, Harvard Business Review, May-June, 98-105, 1998.

Balay, R. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Çöl, Güner. “*Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (1) 2008, 35-46

Demirbilek, Sevda. & Türkan, Ö. Umut. “*Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü. “İş, Güç”*” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 2008, Cilt:10 Sayı:1.

Doğan Selen & Kılıç Selçuk, “*Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2007, 29, Temmuz-Aralık, 37-61. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf> Erişim Tarihi: 28.06.2017.

Genç, Nurullah. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004.

Hales, C., Klidas, A. “*Empowerment in five-stars hotels: choice, voice or rhetoric?*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1998, Vol.10, no.3, 88-95.

Janssen, Onne, The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, 2004. Work&Stress, January/March2004, Vol. 18, No.1,56/65

Kılıçaslan Semiha, “*Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, 2010.

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği. Arıkan Basım Yayım Dağıtım. İstanbul, 2007.

London, M., H. H. Larsen & L. N. Thisted, “*Relationships Between Feedback and Self-Development*”, Group and Organization Management, Thousand oaks January-March 1999, 24(1), 5-23.

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M., Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. London: Academic Press, 1982.

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

Özbek, A. “*İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi*”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Sıgler, T. H. & Pearson, C. M. “*Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment*”, Journal of Quality Management, cilt 5, sayı 1, 2000, 27-53.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A., “*Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation*”, Academy of Management Review, 1990, Vol:15, No:4, 666-681.

Zangaro, G.A. “*Organizational Commitment: A Concept Analysis*”, Nursing Forum. 2001, 36(2): 14-22.