

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ: KARAMAN İLİ MERKEZİNDE BİR KAMU SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA*

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE EMPOWERMENT: RESEARCH IN A PUBLIC INSTITUTION IN KARAMAN CITY CENTER

Prof. Dr. Ercan OKTAY¹

Dr. Muhammet Ali ÇELEBİ²

ÖZ

Güçlendirme çalışanların işlerini anlamlandırmaları, yetenekleri ve yetkinliklerinin farkına varması ve diğer çalışanları etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak katılımını vurgulayan, örgütten ayrılma niyetini azaltan ve örgütte çalışmaya devam etmesini sağlayan tutum ve davranışları içermektedir. Bu çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin tespitinde personel güçlendirmenin önemini ortaya konması amaçlanmaktadır. Çalışmada, personel güçlendirme bileşenlerinin, örgütsel bağlılık bileşenleri üzerindeki etkisi yapılan araştırma ile desteklenmektedir. Çalışmanın örneklemini Karaman'da bir kamu kurumunda çalışan 100 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcılardan anket yöntemiyle veri toplanmış ve analiz edilmiştir. Verilerden elde edilen sonuca göre, katılımcıların personel güçlendirme algıları ile bağlılık düzeyleri yüksek çıkmıştır. Güçlendirme boyutlarından anlam, yetkinlik ve etki düzeyi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilirken yetenek düzeyinde ilişki tespit edilememiştir. Güçlendirme ile devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki bulunamazken normatif bağlılık üzerinde sadece yetkinlik boyutunun ilişkisi olduğu, ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıların bağlılık alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği ama medeni durum değişkenine göre duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin değiştiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Demografik Değişkenler.

JEL Sınıflandırma Kodları: M1, M12, M19.

ABSTRACT

Empowerment is defined as the process by which employees make sense of their work, become aware of their capabilities and competences, and influence other employees. Organizational commitment includes attitudes and behaviors that emphasize the emotional participation of employees into the organization, reduce the intention to leave the organization and enable employees to continue working in the organization. In the study, it is aimed to reveal the importance of the employee empowerment in determining the level of organizational commitment of

* Bu makale Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalında Prof. Dr. Ercan OKTAY danışmanlığında Muhammet Ali ÇELEBİ tarafından hazırlanan "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

¹ Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, ercanoktay@kmu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2399-9411>

² Hazine ve Maliye Bakanlığı, muhammetalicelebi@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3892-1879>

employees. Besides, the impact of employee empowerment components on organizational commitment components is premediated with the research in the study. The sample of the study consists of 100 people working in a public institution in Karaman. Data is collected by survey method from the participants and then these data are analyzed. According to the results obtained from the data, the perception of employee empowerment and the level of organizational commitment of the participants are determined to be high. Significant relationships are found between the dimensions of empowerment, namely meaning, self-determination and impact, and affective commitment while no relationship is determined at the competence dimension. While no relationship between empowerment and continuance commitment is found, it is revealed that only the competence dimension is related with normative commitment. It is observed that the views of the participants on commitment sub-dimensions do not change according to the gender, but the levels of affective and normative commitment change according to the marital status variable.

Keywords: Employee Empowerment, Organizational Commitment, Demographic Variables.

JEL Classification Codes: M1, M12, M19.

1. GİRİŞ

Örgütler artan sanayileşme ve teknolojiyle ihtiyaç duyduğu işgücünün niteliği üzerinde değerlendirmeler yapmakta ve örgüt içindeki en değerli varlığı olan çalışanlarına nasıl yatırım yapması gerektiğini düşünmektedir. Bu noktadan hareketle personel güçlendirme kavramı, üst yönetim ve insan kaynakları yöneticilerinin imdadına yetişerek, çalışanların nasıl güçlendirilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Kişinin işini yaparken, işini anlamlı görmesini sağlayan, yeterlilik ve yetkinliklerini artıran uygulamalar çalışanı güçlendirmektedir. Personel güçlendirme; örgütün stratejik hedefleri yakalamada, örgütü ve çalışanlarını güçlü kılmak arzusuyla emir komuta modellerini kaldırarak, karar verme yetkisinin verilmesi ve çalışanların işini kendi işi gibi görmesini sağlayan, içsel güdülenmeye dayalı süreçler olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi ve mevcut çalışanlarla örgütün yola devam etmesi için çalışanların tutum ve davranışlarının izlendiği süreçleri açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettikleri aidiyet, kendisini örgüte bağlayan duygusal bir bağ ve çalışanın kendisini örgütle tanımladığı bir kimlik olarak öne çıkmaktadır. Örgüte ait amaç ve hedeflerinin içselleştirilmesi, örgütte kalma isteğinin devam ettirilmesi ve çalışanın örgüte olan olumlu duygularının gelişmesi bağlılıkla ilişkilendirilmektedir.

Çalışanların kendi hedefleriyle örgütsel hedefleri bütünleştirmesi, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, gelişme ve ilerleme uygulamalarıyla gerekli ortamın sunulması personelin güçlendirilmesini sağlamaktadır. Çalışma koşullarında esneklik sağlama ve çalışanın karar verme süreçlerine dâhil edilmesi ile birlikte güçlendirme süreci tamamlanmaktadır. Bu sürecinin tamamlanmasıyla beraber güçlendirmenin, örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği önemli bir sorunsal haline gelmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasında personel güçlendirmenin öneminin ve ilişkisinin açıklanması örgütsel faaliyetlerin etkinliği için önem arz etmektedir.

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

2.1. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, çalışanların karar vermelerini sağlamak için bir araç (Bowen & Lawler, 1992) ve bireylerin kendi eylemleri için sorumluluk aldıkları kişisel bir olgu olarak (Pastor, 1996) tanımlanmaktadır. İlk tanım, yönetimin güçlendirici kültürü nasıl kolaylaştırdığı ve uyguladığıyla ilgilidir; ikincisi ise, bireyin gerçekten başarılı bir şekilde güçlendirme uygulamasındaki önemini vurgulamaktadır. Erstad bu iki tanımları verdikten sonra güçlendirmeyi; çalışanların işleri hakkında karar almalarını sağlayacak fırsatların verilmesi, kısıtlayacak sistemlerin kaldırılmasını veya yapmış oldukları eylemlerin sorumluluğunu alabilecekleri bir çalışma ortamının sağlanması olarak tanımlamaktadır (Erstad, 1997:325).

Hales ve Klidas (1998), güçlendirmeyi, gerçek bir güç aktarımı olarak görmektedir. Bu güç aktarımının çalışanların iş ile ilgili kararları vermede veya işin içerdiği sorumlulukları yerine getirmede ne derecede gözlemlendiği üzerinde durarak güçlendirmeyi yetkilendirme kavramı üzerinden tartışmaktadır. (Hales & Klidas 1998:89). Cunningham ve arkadaşları (1996), karar verme yetkisine sahip olmayan kişilere gücün yeniden

dağıtılarak veya devredilerek, kolektif bir stratejiyle gücün paylaşılması süreci olarak personel güçlendirmeyi tanımlamaktadır. (Cunningham vd., 1996:144). Yöneticilerin çalışanlarını güçlendirmesi yani onlara karar verme yetkisini vermesi ancak izin verilen alanlarla sınırlı tutulmaktadır. Güçlendirme uygulamalarından şaşırtıcı bir sonuç elde edebilmenin yolunu, Randolp (2000) sınırların kaldırılıp, gücü serbest bırakmanın yollarının aramak ile mümkün olabileceğini ifade etmektedir (Randolp 2000:95). Bu görüşlere rağmen Wilkinson (1997), personel güçlendirmeyi yönetimin çalışana vereceği karar alma rollerinden daha çok, iyi bir çalışanı örgüte bağlayan, onun örgüte olan katkısını güvence altına alan uygulamaları kapsadığını iddia etmektedir (Wilkinson 1997:40). Argyris (1998) ise, örgütlerin güçlendirmeye yaklaşık olarak ulaşabileceği, ama asla ulaşamayacağı bir amaç olduğunu hatırlatmaktadır (Argyris 1998:99).

Güçlendirilmiş personel, işi hakkında bağımsız olarak hareket ederek, çalışma ortamını kontrol etmekte ve karar alma süreçlerinde aktif rol almaktadır. Quinn ve Spreitzer (1997), yaptığı çalışmada güçlendirilmiş kişilerin ortak karakteristik özelliklerini, temel inançlar ve kişisel yönelimler açısından tanımlayarak belirlemiştir:

- Güçlendirilmiş personel, yetkinlik (self-determination) duygusuna sahiptir. Bu, işlerini nasıl yapacaklarını seçmekte özgür oldukları anlamına gelmektedir. (*yetkinlik*)
- Güçlendirilmiş personel, yaptığı işi anlamlı bulan duygulara sahiptir. Bu personelin çalışmalarını kendileri için önemli olduğunu düşünmesi, yaptıklarını önemsemesi anlamına gelmektedir. (*anlam*)
- Güçlendirilmiş personelin bir yeterlilik duygusu vardır. Bu, işlerini iyi yapabilme, yeteneklerinden emin oldukları anlamına gelmekte ve yapabileceklerini bilmeleri anlamındadır. (*yeterlilik*)
- Güçlendirilmiş personelin bir etki duygusu vardır. Bu, kişilerin çalışma birimleri üzerinde etkili olabileceklerine inandıkları anlamına gelmekte ve diğerlerinin fikirlerini dinlediğini öngörmektedir. (*etki*)

Genel olarak bu özelliklere bakıldığında, bunlar belirli yönetim uygulamaları değil, kişisel deneyimlerini veya kuruluştaki rolleriyle ilgili inançlarını yansıtan özelliklerdir. Öyleyse, güçlendirme, yönetimin çalışanlara yaptığı bir şey değil, çalışanların organizasyondaki rolleri hakkında sahip oldukları bir düşüncedir. Yönetim, daha güçlendirici bir bağlam yaratabilse de, çalışanlar güçlendirilmeyi seçmelidir. Kendilerini özgür görmeleri gerekmektedir. Örgütle kişisel olarak bağlantı kurmaları, yeteneklerinden emin olmaları ve içinde buldukları sistemi etkileyebileceklerini hissetmeleri gerekmektedir (Quinn & Spreitzer 1997:41).

Quinn ve Spreitzer yine aynı çalışmada, güçlendirilmiş orta düzey yöneticiler ile güçlendirilmemiş orta düzey yöneticiler arasında birkaç yönden önemli ölçüde farklı olunan noktaları ortaya çıkarmıştır. Birincisi, güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini işlerinde daha etkili görmekte ve ayrıca çalıştıkları kişiler tarafından daha etkili olarak değerlendirilmektedir. İkincisi, kendilerini yenilikçi olarak gördükleri ve yeni bir şey denemekten daha az korktukları bilinmektedir (astları ve üstleri bu görüşü paylaşmaktadır). Üçüncüsü, güçlendirilmiş çalışanlarda liderlik yetenekleri, dönüşümsel olarak görülmektedir Hiyerarşide yukarı yönde etki etmeleri ve değişiklik yapmaya teşvik etmeleri, güçlü kişisel anlam duyguları nedeniyle, güçlendirilmiş çalışanlar aynı zamanda kendilerini diğerleri tarafından karizmatik olarak görmelerine sebep olmaktadır. Kendilerini güçlü olarak değerlendiren çalışanlar, örgütlerine önemli yararlar sağlamaktadır (Quinn & Spreitzer 1997:42).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, insan enerjisini üretmek ve insan zihnini harekete geçirmekle ilgilidir. Bağlılık, sadece bir insan ilişkileri kavramı olmakla kalmayıp, ekonomi, strateji, finansal yönetim, bilgi teknolojisi ve uygulamalar hakkındaki düşüncenin temelini oluşturan bir fikirdir. Bu olmadan, herhangi bir yeni girişimin veya fikrin uygulanması ciddi şekilde tehlikeye girmektedir (Argyris 1998: 99).

Örgütsel bağlılık kavramı, Porter ve Smith (1970) tarafından aşağıdaki terimlerle tanımlanmaktadır: “(1) belirli bir kuruluşun üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek, (2) örgüt adına yüksek çaba gösterme isteği ve (3) kuruluşun değerlerine ve hedeflerine kesin bir inanç ve kabul etme ” (Dublin vd., 1975:414). Buchanan (1974) ise bir örgütün amaçları ve değerleri ile kişinin amaç ve değerleri arasındaki duygusal bir bağlılığa dikkat çekerek bağlılığın örgüt yararına olduğunu ifade etmektedir (Buchanan, 1974:533). Bu tanımlara ek olarak örgütsel bağlılığın, bireyi ve örgütü bağlayan psikolojik bağ anlamında kullanıldığı da görülmektedir (O'Reilly & Chatman 1986:492).

Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bileşene ayrılmaktadır (Allen & Meyer 1990:1).

Duygusal Bağlılık; Örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni, çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarını, tanımlanmalarını ve katılımlarını ifade etmektedir (Allen & Meyer 1990:1). Bazı yazarlar örgüte karşı duygusal bir yönelimi tanımlamak için kullanmaktadır. Örneğin, Kanter (1968), duygusal bağlılığı "uyum bağlılığı" olarak adlandırarak bireyin duygusal kaynağını ve hislerini gruba bağlaması olarak tanımlamaktadır. Aynı şekilde, Buchanan (1974) " taraftar olma, amaç ve değerlere ve kendi iyiliği için organizasyona tamamen araçsal değerinden ayrı olarak duygusal bağlanma" olarak duygusal bağlılığı ifade etmektedir. Son olarak, Porter ve arkadaşları (Mowday, Steers & Porter 1979; Porter, Crampon & Smith 1976; Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974) duygusal bağlılığı "bireyin belirli bir organizasyonla kimliğini ve katılımının göreceli kuvveti" ile tanımlamaktadır (Allen & Meyer 1991:64).

Devamlılık Bağlılığı; Çalışanların kuruluştan ayrılma ile ilişkilendirdiği maliyetlere dayanan bağlılığı ifade etmektedir (Allen & Meyer 1990:1). Becker (1960) çalışanların normalde sınırlı bir alanda bir mesleğe yerleştiğini ve işverene bağlı olduklarına atıfta bulunarak, değişen piyasa koşullarında ve mesleğe dayalı ekonomik koşullar gereği işlerini ve kariyerlerini değiştirmediklerini açıklamaktadır (Becker 1960:33).

Normatif Bağlılık; Çalışanların kuruluştan kalma yükümlülüğü ifade eden duygularını kapsamaktadır (Allen & Meyer 1990:1). Normatif bağlılık, iki farklı inancı ortaya koymaktadır. Birincisi bireyin, önemli bir kişisel katılımının olduğu tüm sosyal durumlarda sadakat ve görevi yansıtan bir davranış tarzına girmesi konusunda ahlaki bir yükümlülüğü olduğu inancıdır. Böyle bir kişinin, örneğin ailesine, ülkesine, arkadaşlarına sadık olma hali nasılsa, örgütüne de büyük olasılıkla aynı inancı gösterme eğiliminde olması muhtemeldir. Bu normatif baskıya genelleştirilmiş sadakat ve görev değerleri denmektedir. İkinci tür normatif inançlar, örgütsel misyon, hedefler, politikalar ve çalışma tarzı ile tutarlı olan herhangi bir kişinin içsel inançlarını içermektedir. Görüldüğü gibi, normatif bağlılık bireysel ve örgüt arasındaki değer uyumu yani "örgütsel kimlik" sürecini yansıtmaktadır (Hall vd., 1970, Akt: Wiener 1982:423).

Tablo 1. Bağlılık Bileşenlerinin Dayanağı ve Tanımlanması

Bağlılık Bileşenleri	Psikolojik Dayanağı	Tanımlanması
Duygusal Bağlılık	İstek	Çalışanın bunu güçlü bir şekilde istemesi; örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle tanımlanması ve örgüte duygusal olarak dâhil olması (güçlü arzu)
Devamlılık Bağlılığı	İhtiyaç	Çalışanın kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesi; işten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetlerin farkındalığı (algılanan maliyet)
Normatif Bağlılık	Zorunluluk	Çalışanın örgütte kalmayı doğru bulması; Örgütte kalma yönünde çalışanın hissettiği yükümlülük (doğru davranış inancı)

Kaynak: Allen & Meyer 1990:3-4'ten uyarlanmıştır.

Örgütsel bağlılığın üç bileşenli bir kavramsallaştırmasında ortak olan nokta, çalışan ve örgüt arasında işten ayrılma olasılığını azaltan bir bağlantı olması önem arz etmektedir. Bu bağlantının niteliğinin farklı olduğunun açık bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Bu farklılığın açıklanması Tablo 1'de görüleceği üzere istek, ihtiyaç ve zorunluluk olarak ön plana çıkan ilgili psikolojik durumlardır. Çünkü duygusal bağlılığı olan çalışanlar bunu güçlü bir istek ile istedikleri için örgütte çalışmakta ve çalışanlar bir işte çalışmaya ihtiyaç duydukları için sürekli devamlılık taahhüdüne sahip olmaktadır. Güçlü normatif bağlılık düzeyinde bulunanlar ise, işyerinde çalışmaya devam etme zorunluluğunda olduklarını düşünmeleri ve örgütte kalmayı doğru bulmaları nedeniyle işten ayrılmadıkları görülmektedir (Allen & Meyer 1990:3-4).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ

Güçlenme duyguları, bir çalışanın kuruma olan bağlılığını kolaylaştırmak için bulunmuş ve önerilmiştir. (Kirkman & Rosen, 1999; Locke & Schweiger, 1979; Spreitzer, 1996, Akt:Janssen, 2004:56). Güçlendirilmiş ve örgüte bağlılığı olan işgücü, modern organizasyonların etkin işleyişi için çok önemli olduğu iddia edilmektedir (Bowen & Lawler, 1992; Corsun & Enz, 1999; Fulford & Enz, 1995; Kirkman & Rosen, 1999; Sparrowe, 1995, Akt: Janssen, 2004:56).

Gelişmiş rekabet ortamı ve örgütsel değişim, iş süreçlerini, ürünleri, müşteri hizmetlerini sürdürmek ve iyileştirmek için büyük çaba göstermeye istekli ve bağlılığı olan çalışanları gerektirmektedir (Janssen, 2004:56). Bunu yapmak için önce yöneticilerin veya liderlerin personel güçlendirme ile ilgili olumsuz düşüncelerinin

değiştirilmesi önem arz etmektedir. Çalışanları güçlendirmek, herkesin elinden gelenin en iyisini yapma fırsatını elde etmesi ile mümkün olmaktadır. Örgütün etkili, hızlı ve esnek olması için sürekli iyileştirmelerle yöneticilerin çalışanlarına odaklanmasını gerektirmektedir. Günümüz dünyasında başarı, çalışanlarla başlamaktadır. Geçmişte yapılan değişiklikler ve stratejiler sona ermekte ve örgütlerin hayatta kalması için daha azıyla daha fazlasını yapmasını zorunlu kılmaktadır. Modern örgütlerin çalışanları, risk almakta ve tüm potansiyelleri kullanma ve geliştirme özgürlüğüne ihtiyaç duymaktadır. Ekip çalışması ve işbirliği, özgüven ve kendine güvenmek, enerjiyi yenilemek ve heyecanı arttırmak, zor durumları daha iyi idare etmek için güçlendirilmiş personeller, örgüt için vazgeçilmez niteliktedir (Morales, vd., 2014:149).

Yöneticiler kendisini örgüte adanmış, yetenek ve yetkinliğe sahip, verilen görevleri zamanında tamamlayan dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlayan çalışanlar aramaktadır. Çalışanların iş rollerine bağlı olarak yapmış oldukları, örgüte yarar sağlayan gayret ve davranışları iş performansını ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel anlamda iş performansı, kişinin kendi iş tanımında belirtilen görevleri yerine getirdiği yeterlilik açısından değerlendirilmektedir (Griffin vd., 2007:327). Personel güçlendirme uygulamaları çalışanların yetenek ve yetkinliğini artırmasına odaklandığı için iş performanslarının artmasına neden olmaktadır. Bu nedenlerle örgütsel süreçlerde personel güçlendirme iyi performans gösteren çalışanın örgüte bağlılığının sağlanmasında kilit bir rol oynamaktadır.

4. GÜÇLENDİRİLMİŞ PERSONELİN İŞLETMEYE BAĞLILIĞININ SAĞLANMASI

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalara bakıldığında Argyris (1998)'in yapmış olduğu çalışma öne çıkmaktadır. Argyris (1998), insanın doğası ve psikolojisi temel alındığında, insanların yaşamlarını şekillendirmek için ne kadar az güç kullanmaları gerektiği ile birlikte ne kadar az bağlılık içinde olmaları gerektiğini tartışmaktadır. Dışsal ve içsel olmak üzere iki tür bağlılık tanımını yapmaktadır: Dışsal bağlılık, yönetimin çalışma koşullarını kendi başına tanımladığında, çalışanların kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını düşünmeleridir. İçsel bağlılığı ise, çalışanların içten gelen sebepler veya güdülere dayalı olarak örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayan eylemlere katılmayı istemesi olarak tanımlamaktadır. Dışsal bağlılıkta çalışanların yapması gereken, onlardan beklenenleri yapmalarıdır. Yönetim, çalışanların kendi kaderleri için daha fazla sorumluluk almalarını isterse, içsel bağlılıklarının gelişmesini teşvik etmek mecburiyetinde kalmaktadır. İçsel bağlılık katılımcıdır ve güçlendirme ile çok yakından ilişkilidir. Yönetim çalışanlarından ne kadar içsel bağlılık isterse, çalışanların karar alma süreçlerinde aktif katılımını o kadar sağlaması gerekmektedir. Çalışanların iş hedeflerini tanımlaması, onları nasıl başaracaklarını belirlemesi ve esnek hedeflerin belirlenmesi vb. süreçlere dâhil edilmesi yani güçlendirme çabalarına yer vermesi gerekmektedir (Argyris 1998:99).

Çalışma rollerinde aktif olarak inisiyatif alan güçlendirilmiş çalışanlar, bu inisiyatiflere direnen üstler tarafından engellenebilmektedir (Janssen, 2004:57). Çünkü yöneticiler teoride güçlenmeyi severler, ama en iyi bildikleri ve güvendikleri emir komuta modelidir. Çalışanlar ise kendileri için, güçlendirme konusunda genellikle kararsızdır, kişisel olarak sorumlu tutulmadıkları sürece bu harikadır. Değişim uzmanları bile çoğu zaman güçlenmeyi bastırmaktadır (Argyris 1998:98). Bu etkileri kaldırmak ve güçlendirme kültürünü aşlamak isteyen örgütler, çalışanları kısıtlamayan sistemler ve süreçler kurmanın bir yolunu bulmalıdır. Hangi davranışların çalışanlar için en uygun olduğu ve ne işe yaradığı üzerinde yoğunlaşarak, yönetim, istenen yapıyı üretmek için organizasyon yapısını, uyarlanabilen, geliştirilebilen ve sonuçta değişebilen bir niteliğe kavuştururken, çalışanlarını ise öğrenmeye, büyümeye ve gelişmeye adanmış öz-yönetimli çalışanlar olarak güçlendirmek zorundadır. Yönetim ve çalışanlar arasında yüksek düzeyde güven, karar vermede çalışan katılımı, yüksek düzeyde dikey ve yatay iletişim güçlendirme kültürünün oluşmasında etken rol oynayan etmenler kapsamında bulunmaktadır (Erstad, 1997:325).

Güçlendirme çabalarının uygulandığı aşamalarda, çalışanların örgütle son derece bütünleştikleri ve bağlılık hissettikleri görülmektedir (Quinn & Spreitzer 1997:44). Kirkman ve Rosen (1999)'nin yapmış oldukları çalışmada takımların güçlendirilmesinin örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Örgüt ve işle ilgili özellikler, insan kaynakları politikaları, ekiplerin sosyal yapısı, çalışan ekibinin güçlenme deneyimlerini geliştirme vb. konular bu çalışmada elde aldıkları konuları oluşturmaktadır. Bu çalışma sonucunda, proaktiflik, verimlilik, hizmet kalitesi, iş tatmini, bağlılık ve takım bağlılığı üzerine sonuçlar çıkarılmıştır. Daha güçlü ekipler, nispeten daha güçsüz olan ekiplerden daha üretken ve proaktif olmakta, ekiplerin daha yüksek seviyede müşteri hizmeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa sahip olduğu araştırmada ortaya çıkarılmıştır (Kirkman & Rosen, 1999:70).

Güçlendirme bileşenlerinden anlamlılık düzeyinin yüksek çıkması, bağlılık ve katılımı artırmaktadır. Buna karşılık düşük anlamlılık düzeyinin kayıtsızlık, kendini ayrı ve ilgisiz hissetmesine neden olduğuna inanılmaktadır (Thomas & Velthouse, 1990:673) Örgütle derinden ilgilenme hissi ve psikolojik olarak güçlendirilmeden elde edilen anlam duygusu güçlü bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Avolio vd. 2004:Akt: Raub & Robert:138).

Janssen, (2004) güçlendirmenin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini aşağıda yer alan dört madde ile açıklamaktadır:

(a) anlamlı bir iş, kişinin örgütsel iş rolünün gereklilikleri ve amaçları ile kişisel değer sisteminin arasında uygun bir uyum sağlamaktadır.

(b) yeterlilik duygusu, kişinin çalışma rollerini beceri ve başarı ile yerine getirebildiklerine dair inanç vererek örgüt adına önemli çaba göstermelerini teşvik etmektedir.

(c) yetkinlik duygusu kişilere işlerini kontrol etmelerini ve işle ilgili karar süreçlerinde sesini yükseltmelerini sağlayarak organizasyona katılımın artmasını sağlamaktadır.

(d) etkiye sahip olmak, kişinin yerleşik oldukları örgütsel sistemi şekillendirmeye katılma olanaklarını kolaylaştırmaktadır (Janssen, 2004:57-58).

Özetle; örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, rekabet ortamında başarıya ulaşılabilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi, duygusal olarak kendini örgütle bir gören, çaba gösteren çalışanların varlığıyla mümkün olmaktadır. Personel güçlendirmeyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, güçlendirme uygulamalarıyla çalışanların işin sahibi haline gelmesi, örgütün değerli bir varlığı olması ve böylece çalışanın örgütten ayrılmayı düşünmeyip örgütte kalmayı istemesi olarak açıklanmaktadır.

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: KARAMAN İLİ MERKEZİNDE BİR KAMU SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada güçlendirme ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin açıklanması ve bu ilişkide demografik faktörlerin etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme bir kamu kurumu olan Karaman Defterdarlığı'dır. Örneklemin özel bir işletme yerine kamu kurumunda yapılması, kamu çalışanlarının personel güçlendirme algılarıyla bağlılık düzeylerinin araştırılması isteğidir. Bu kapsamda Karaman Defterdarlığı personeli araştırmanın katılımcılarını oluşturmaktadır. Katılımcıların farklı birimlerde ve unvanlarda çalışması, örneklemin önemini artırmaktadır. Örnekleme içindeki tüm katılımcılara ulaşmak amacıyla, kurumda çalışan toplam personel sayısının 100 kişi olduğu bilgisi öğrenilerek elden basılı evrak yolu ile 100 adet anket formu dağıtılmıştır. Katılımcılardan geri dönüş sayısı 89 adettir (oranı % 89). Örnekleme ait demografik veriler Tablo 2'de görülmektedir.

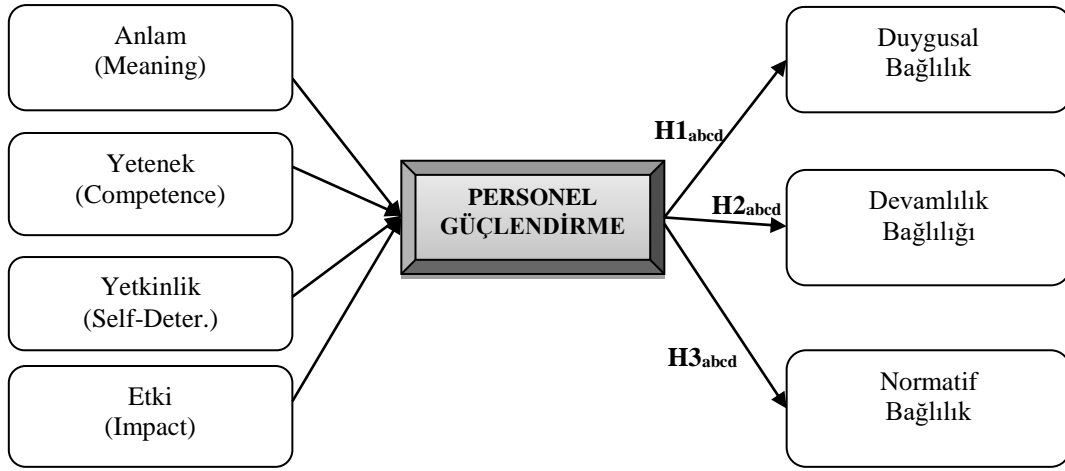
Tablo 2. Demografik Veriler

Veriler	Sayı	%	Veriler	Sayı	%		
Yaş	20-27 arası	2	2,30	Kıdem	0-7	19	22,10
	28-35 arası	27	31,03		8-14	24	27,91
	36-42 arası	11	12,65		15-22	17	19,77
	42 üstü	47	54,02		22 Üstü	26	30,24
Cinsiyet	Kadın	24	27,28	Unvan	Müdür	4	4,60
	Erkek	64	72,72		Müdür Yrd.	3	3,45
Eğitim Durumu	Lise	18	20,46		Denetmen	2	2,30
	Yüksek Okul	18	20,46		Uzman	12	13,80
	Lisans	50	56,82		Şef	6	6,90
	Lisans Üstü	2	2,28		Memur	52	59,77
Medeni Durum	Evli	81	92,0		Diğer	8	9,20
	Bekâr	7	8,0				

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Güçlendirme ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla bir model oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan model Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H1= Güçlendirme algıları ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H1_a= Güçlendirmenin anlam alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında ilişki vardır.

H1_b= Güçlendirmenin yetenek alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında ilişki vardır.

H1_c= Güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında ilişki vardır.

H1_d= Güçlendirmenin etki alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında ilişki vardır.

H2= Güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H2_a= Güçlendirmenin anlam alt boyutu ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

H2_b= Güçlendirmenin yetenek alt boyutu ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

H2_c= Güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

H2_d= Güçlendirmenin etki alt boyutu ile devamlılık bağlılığı arasında ilişki vardır.

H3= Güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H3_a= Güçlendirmenin anlam alt boyutu ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H3_b= Güçlendirmenin yetenek alt boyutu ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H3_c= Güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu ile normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

H3_d= Güçlendirmenin etki alt boyutu ile normatif bağlılık arasında bir ilişki vardır.

5.4. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma verileri basılı evrak olarak hazırlanan anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Cevaplar 5’li Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir. Güçlendirme algılarını ölçmek için Spreitzer (1995)’in personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için ise Allen ve Meyer (1990)’in örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın değişkenlerinden personel güçlendirme, dört alt boyutta anlam, yetenek, yetkinlik ve etki ile ölçülmektedir. Örgütsel bağlılık değişkeni ise duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı olmak üzere üç alt boyutta ölçülmektedir.

5.5. Araştırmanın Bulguları

Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler SPSS v24.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklere ilişkin keşfedici faktör analizleri, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla da korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılıkla ilgili ölçek maddelerine uygulanan faktör analizi sonucunda, değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri incelemeye alınmıştır. Katılımcıların ölçek maddelerine verdiği yanıtların, hangi değişkenlerde birbirine yaklaştığı ya da uzaklaştığı irdelenmiştir. Faktör analiz sonuçlarının daha anlamlı olması amacıyla, 47 maddeden altı madde çıkarılmış ve analiz yeniden yapılmıştır. Analizden çıkarılan maddeler duygusal bağlılıkla ilgili bir madde, devamlılık bağlılığıyla ilgili iki madde ve normatif bağlılıkla ilgili üç maddeden oluşmaktadır.

Personel güçlendirme ölçek maddelerine uygulanan keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 3'te görülmektedir. Tablo 3'e bakıldığında personel güçlendirmenin dört boyutunun da faktör olarak ayrıldığı ve faktör yüklerinin, .781 ile .968 aralığında olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ölçeğe ilişkin bu faktör yüklerinin bu aralıkta gerçekleşmesi, araştırmadaki ölçek maddelerinin birbirleri ile ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Personel güçlendirme ölçeğinin değişkenler bakımından uygun, tutarlı ve geçerli oldukları tespit edilmiştir.

Keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre personel güçlendirmenin anlam alt boyutunun, açıklanan varyans değeri, 91.581 değeriyle diğer alt boyutlara göre yüksek bir oranda çıkmıştır. Anlam alt boyutunun yüksek bir oranda çıkması katılımcıların işlerini, kendileri için anlamlı gördüklerini, önemsediklerini, işleriyle inanç, değer ve yargıları arasındaki uyumu açıklamaktadır.

Yetenek alt boyutunda açıklanan varyans değeri ise 84.284'dür. Bu değer katılımcıların işlerini görürken yetenekli ve yetkin olduklarını açıklamaktadır. Yetkinlik alt boyutuna ait açıklanan varyans değeri 75.994 çıkmıştır. Bu değer katılımcıların işlerini yaparken hissetmiş oldukları özerkliğin düzeyini açıklamaktadır. Son olarak katılımcıların iş ortamındaki gelişen olaylar üzerinde kayıtsız kalamadığını anlatan etki alt boyutuna ilişkin açıklanan varyans değeri ise 74.645 olarak çıkmıştır.

Tablo 3. Personel Güçlendirme Ölçek Maddeleri

Maddeler	Faktör 1 Anlam	Faktör 2 Yetenek	Faktör 3 Yetkinlik	Faktör 4 Etki
Kurumda görevlendirildiğim iş benim için çok önemlidir.	.96			
İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	.95			
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	.97			
İşin yapılması hususunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.		.95		
İşin yapılması hususunda yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum.		.95		
İşin yapılmasını gerektiren becerilere uzman seviyesinde sahibim.		.85		
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken özerkliğe sahibim.			.83	
İşin nasıl yürütüleceğine kendi başıma karar vermede serbestim			.92	
İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça serbest davranabildiğim fırsatlara sahibim.			.87	
Çalıştığım birimdeki gelişmeler üzerinde oldukça faalimdir.				.91
Çalıştığım birimdeki gelişen olaylar üzerinde kontrollü birisiyim.				.90
Çalıştığım birimdeki olaylar üzerinde nüfusum oldukça fazladır.				.78
Açıklanan Varyans Değeri	91.581	84,284	75.994	74.645
Cronbach Alfa Katsayısı		.76688		

Duygusal bağlılık ile ilgili faktör sonuçlarını ölçmek üzere katılımcılara cevaplamaları için dokuz madde yöneltilmiştir. Dokuz madde içinde bir madde anlamlılığı sağlamayarak değerlendirilmemiş, kalan sekiz maddede faktör yükleri anlamlı bir düzeyde gerçekleşmiştir. Duygusal bağlılıkla ilgili faktör yükleri için Tablo 4'e bakıldığında; değerlerin bir madde hariç .70 değerinden yüksek çıktığı görülmektedir. Bu, çalışanların duygusal bağlılıkla ilgili maddeleri anlamlandırdıkları ve maddelerin bir bütünlük oluşturduğunu göstermektedir.

Bu faktöre ait açıklanan varyans değeri 59.858'dir. Devamlılık bağlılığıyla ilgili faktör sonuçlarını ölçmek üzere sekiz madde sorulmuştur. Sekiz maddeden altısında faktör yükleri anlamlı bir düzeyde gerçekleşirken iki madde bu anlamlılığı sağlayamamış ve analiz dışı bırakılmıştır. Tablo 4'e bakıldığında devamlılık bağlılığı ile ilgili faktör yükleri değerlerinin yine bir madde hariç .70 değerinden yüksek çıktığı, katılımcıların devamlılık bağlılıklarıyla ilgili maddeleri anlamlandırdıkları ve maddelerin bir bütünlük oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu faktöre ait açıklanan varyans değeri 59.932'dir. Normatif bağlılıkla ilgili faktör sonuçlarını ölçmek için katılımcılara 10 madde sorulmuştur. Sorulan 10 maddeden yedisinde faktör yükleri anlamlı bir düzeyde gerçekleşirken üç madde bu anlamlılığı sağlayamamış ve analiz dışı bırakılmıştır. Normatif bağlılık ile ilgili faktör yüklerinin ise iki madde hariç .70 değerinden yüksek çıkması da katılımcıların normatif bağlılıklarıyla alakalı maddeleri anlamlandırdıkları ve maddelerin bütünlük oluşturduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu faktöre ait açıklanan varyans değeri 53.405'dir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri

Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddeleri	Faktör 1 Duy.B	Faktör 2 Dev.B	Faktör 3 Nor.B.
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	.75		
Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	.84		
Bu kurumda çalışmamın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.	.79		
Bu kuruma karşı güçlü bir aitik hissi taşıyorum.	.85		
Bu kurumda çalıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyarım.	.76		
Kurumumda emekli olacağım güne kadar çalışmaktan mutluluk duyarım.	.78		
Kurumun karşılaştığı her sorunu kendi sorunun gibi hissediyorum.	.73		
Kurumum hakkında diğer insanlarla konuşmaktan zevk alırım.	.68		
Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bu benim için çok zor olurdu.		.74	
Kurumumdan şu anda ayrılmak istesem hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu.		.85	
Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirirdi.		.92	
Kurumda hala çalışıyor olmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanıyor.		.50	
Kurumdan ayrılmayı düşünmem, çünkü çok az seçeneğim olduğunun farkındayım.		.80	
Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaştığım önemli bir sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.		.77	
Başka bir kurumda çalışmam bana avantaj sağlasa da şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olduğuna inanmıyorum.			.56
Bu kuruma çok şey borçluyum.			.84
Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.			.77
Bu kurum sadakatimi hak ediyor.			.74
Kurumumda çalışan insanlara karşı sorumlulukların nedeni ile şu anda işten ayrılmak yanlış olurdu.			.73
Kurumumdan şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi duyardım.			.76
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmem nedeniyledir.			.68
Açıklanan Varyans Değeri	59.858	59.932	53.405
Cronbach Alfa Katsayısı	.80267	.84448	.73935

Araştırmaya dâhil edilen değişkenlere ait ortalama değerler, standart sapma değerleri ve korelasyon değerleri Tablo 5'te gösterilmektedir. Tablo 5'te bağımlı değişken üzerinde cinsiyet değişkeninin ilişkisine bakılmış ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Medeni durum değişkeninin ise, duygusal bağlılık değişkeni ($r = .25, p < .05$) ve normatif bağlılık değişkeni ($r = .22, p < .05$) üzerinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon analizi

sonuçlarına göre duygusal bağlılık değişkeninin, personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlam değişkeni ($r = .59, p < .05$), yetenek değişkeni ($r = .37, p < .05$), yetkinlik değişkeni ($r = .44, p < .05$) ve etki değişkeni ($r = .57, p < .05$) ile olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Devamlılık bağlılığı değişkeninin, personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlam değişkeni ($r = .28, p < .01$), yetenek değişkeni ($r = .26, p < .01$), ve etki değişkeni ($r = .26, p < .01$) ile olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Normatif bağlılık değişkeninin, personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlam değişkeni ($r = .26, p < .01$), yetkinlik değişkeni ($r = .35, p < .05$) ve etki değişkeni ($r = .29, p < .05$) ile olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 5. Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Cins	1.27	.45	1.00								
2 Medeni Durum	1,08	.27	.19	1							
3 Duygusal Bağlılık	2.66	.94	.14	.25*	1						
4 Devamlılık Bağlılığı	3.23	.98	.15	.08	.54**	1					
5 Normatif Bağlılık	2.54	.65	.04	.22*	.62**	.51**	1				
6 Anlam	1.57	.90	.09	.10	.59**	.28*	.26*	1			
7 Yetenek	1.46	.98	.06	.10	.37**	.26*	.15	.68**	1		
8 Yetkinlik	1.39	.57	.06	.18	.44**	.20	.35**	.24*	.28**	1	
9 Etki	1.26	.70	-.04	.20	.57**	.26*	.29**	.46**	.46**	.43**	1

* $p < .01$ düzeyinde anlamlı, ** $p < .05$ düzeyinde anlamlı.

Bağımsız değişken personel güçlendirmenin anlam, yetenek, yetkinlik ve etki alt boyutlarının, bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisi yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkarılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 6'ya aktarılmıştır. Tablo 6'da yer alan F değeri ($F=22.992, p<.01$) modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Personel güçlendirmenin anlam alt boyutunun ($\beta =.531, p<.01$) yetkinlik alt boyutunun ($\beta =.239, p<.01$) ve etki alt boyutunun ($\beta =.315, p<.01$) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu, yetenek alt boyutunun ($\beta =-.208, p<.05$) ise anlamlı etkisinin olmadığı çalışmada elde edilen ilk bulgudur.

Bağımlı değişken devamlılık bağlılığı ile bağımsız değişken personel güçlendirmenin anlam, yetenek, yetkinlik ve etki alt boyutları arasındaki ilişki regresyon analizi sonucu ortaya çıkarılmıştır. Tablo 6'da görüldüğü üzere F değeri ($F=2.480, p<0.01$) modelin anlamlı olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla mevcut çalışmada elde edilen ikinci bulgu personel güçlendirmenin devamlılık bağlılığı üzerinde etkisinin olmadığıdır.

Tablo 6. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
	Duygusal Bağlılık			Devamlılık Bağlılığı			Normatif Bağlılık		
	t	β	Sig.	t	β	Sig.	t	β	Sig.
Anlam	5.035	.531	.000	.975	.141	.333	1.573	.219	.120
Yetenek	-1.965	-.208	.053	.618	.090	.538	-1.000	-.141	.320
Yetkinlik	2.854	.239	.005	.700	.083	.486	2.409	.276	.018
Etki	3.395	.315	.001	.938	.120	.351	1.094	.135	.277
F		22.992	**		2.480			18.688	
R ²		.523			.110			.409	
dzltR ²		.500			.66			.387	

* $p < .05$ düzeyinde anlamlı TEK YÖNLÜ

** $p < .01$ düzeyinde anlamlı TEK YÖNLÜ

Son olarak normatif bağlılık ile personel güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Tablo 6'da görüleceği üzere, $p < .01$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. $F=18.688$ 'lik değer, personel güçlendirmenin alt boyutlarının normatif bağlılık üzerinde etkisinin olduğu sonucunu vermektedir. Personel güçlendirmenin anlam

alt boyutunun ($\beta = .219, p < .01$) yetenek alt boyutunun ($\beta = -.141, p < .01$), ve etki alt boyutunun ($\beta = .135, p < .01$) normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı, yetkinlik alt boyutun ise ($\beta = .276, p < .01$) anlamlı etkisini olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Katılımcıların bağımlı değişken örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre değişip değişmediğine yönelik t-testi yapılmıştır. Analiz sonucunda duygusal, devam, normatif bağlılık düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında $p < .05$ anlam seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Mevcut araştırmada cinsiyetin örgütsel bağlılık alt boyutlarını etkilemediği ortaya çıkarılmıştır.

Bağımlı değişken örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre değişip değişmediğine yönelik Anova testi yapılmıştır. Analiz sonucunda araştırmaya katılan personelin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleriyle medeni durumları arasında $p < .05$ anlam seviyesinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan personelin medeni durumları ile duygusal bağlılık düzeyi arasında $F = 5.840$, devamlılık bağlılığı $F = .550$, ve normatif bağlılık $F = 4.115$ değerleri bulunmuştur. Duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri kişilerin evli veya bekâr olmalarına göre değişirken, devamlılık bağlılığı düzeyinde ise etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırmaya katılan personelin güçlendirme algıları yüksek çıkmıştır. Katılımcıların işlerini kendileri için anlamlı bulduklarını, sorumluluklarını gerçekleştirmede kendilerini yetkin ve yetenekli hissettiklerini, karar verme yeteneğine sahip olduklarını ve çalıştığı ortamda etki alanının yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıların çalıştığı örgütteki işleriyle alakalı olarak, kanunun bizzat uygulaması olması, kamu gücünü arkasında hissetmesi ve işinde hesap verme sorumluluğuyla yapması güçlendirme algılamaları olarak örneklendirilebilir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise hizmet içi seminerlerin ve bilgilendirme toplantılarının yapılmasıyla çalışanın bilgisinin taze tutulması ve personeli memur statüsünden uzman statüsüne çevirmesi kurumun personel güçlendirme çabalarıyla ilişkilendirilebileceği değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılığın bileşenlerinden duygusal bağlılık düzeyinin, araştırmada yüksek bir seviyede çıkması, katılımcılarla örgütleri arasında güçlü bir duygusal bir bağ oluştuğunu göstermektedir. Dolayısıyla oluşan duygusal bağ katılımcıların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesine ve örgüt hakkında diğer kişilerle konuşmaktan zevk almasına neden olacağı değerlendirilmektedir. Katılımcıların “Bu kuruma karşı güçlü bir aitik hissi taşıyorum” maddesine verdikleri olumlu cevaplar bu düşüncüyü desteklemektedir.

İkinci bağlılık bileşeni olan devamlılık bağlılığında, katılımcıların algılamasının yüksek bir düzeyde sonuçlanması çalışanların işsiz kalma ve başka bir iş bulamama korkusu nedeniyledir. Çalışanların bunları düşünmesi, işsizlik oranlarının yüksek olması, kamu kurumunda çalışmanın iş garantisi vermesinin çok değerli olması, özel sektör ile kıyaslandığında iş yüklerinin farklı olması ve asgari ücretin düşük olduğu bir ülkede kamu çalışmasının maaşının ne kadar çok anlamlı hale gelmesi vb. nedenlerle açıklanabileceği değerlendirilmektedir. “Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana çok ağır bir yük getirdi” maddesine verilen yanıtlar, bu düşüncüyü destekleyici niteliktedir.

Son bağlılık bileşeni olan normatif bağlılığın da diğer bağlılık düzeyleri gibi katılımcıların algılamaları yüksek bir seviyede çıkmıştır. Bu sonuç çalışanların örgütte çalışmaya devam etmeyi ahlaki açıdan doğru bulmasını, örgüte sadık olmasını ve örgütte kalmaya devam etmesi olarak açıklanmaktadır. Normatif bağlılık düzeyinin yüksek çıkması katılımcıların sadakat duygusuyla hareket etmelerini, uzun yıllar boyunca çalıştıkları işlerinden ayrılmayı ahlaki bulmadıklarını, çalıştıkları örgüte çok şey borçlu olduklarını ve örgütten ayrılmış olmaları halinde suçluluk hissi duyacaklarını hissetmelerıyla alakalıdır. “Bu kuruma çok şey borçluyum” maddesine verilen olumlu yanıtlar yapılan değerlendirmeleri desteklemektedir.

Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki İlişkiyle Ait Değerlendirmeler

Katılımcıların güçlendirme algılarıyla duygusal bağlılık arasında olumlu ilişki bulunmuştur. H1 hipotezi kabul edilmiştir. Güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki alt boyutlarının duygusal bağlılığı etkilediği kabul edilirken ($H1_a, H1_c, H1_d$) yetenek alt boyutunun duygusal bağlılığı etkilemediği ortaya çıkarılmıştır ($H1_b$). Katılımcıların işini anlamlı görmesi, işe yüklediği inanca, değer ve yargılarla kendini uyumlu görmesi, işi üzerindeki kontrol gücünü fark etmesi, işiyle alakalı süreçleri etkileme kapasitesinin varlığı duygusal bağlılığı artırmıştır. Katılımcıların yetenek algılarıyla duygusal bağlılık arasında olumsuz ilişkinin çıkmasının sebebi ise, yeteneklerine olan inancının çalışanları güçlü hissettirmesi ve duygusal bir bağ kurmaması olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcıların güçlendirme algılarıyla devamlılık bağlılığı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. H2 hipotezi kabul edilmemiştir. Personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetenek, yetkinlik ve etki düzeyiyle devamlılık bağlılığı arasında olumlu ilişki bulunmamaktadır (H2_a, H2_b, H2_c, H2_d). Devamlılık bağlılığı, çalışanların alternatif azlığı ya da o güne kadar örgüte yapılan yatırımları kaybetme korkusu nedeni ile gösterdikleri bağlılık türüdür. Kendisini güçlendirilmiş gören çalışanın devamlılık bağlılığı göstermeyecekleri değerlendirilmektedir.

Katılımcıların güçlendirme alt boyutlarıyla normatif bağlılık arasında olumlu ilişki ortaya çıkmıştır. H3 hipotezi kabul edilmiştir. Pozitif ilişki personelin yetkinlik alt boyutu ile kabul edilirken (H3_c) anlam, yetenek ve etki alt boyutları ile kabul edilmemektedir (H3_a, H3_b, H3_d). Güçlendirilmiş çalışanların örgüte ve örgütün diğer çalışanlarına karşı hissettikleri sorumluluk normatif bağlılık ilişkisini ortaya çıkarmaktadır. Mevcut çalışmada anlam, yetenek ve etki alt boyutlarıyla normatif bağlılık arasındaki ilişki olmaması güçlendirme algılamalarıyla normatif değerler arasındaki uyumun olmamasından kaynaklanmaktadır.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Personel güçlendirme, hızla değişen dünyaya ayak uydurmak zorunda kalan örgütlerin çalışanlarıyla alakalı ne yapılması gerektiğini ifade eden bir kavramdır. Güçlendirme; çalışanı ve örgütü güçlü kılmak amacıyla, çalışanların işlerini kendi işleri gibi görmesini sağlayacak güdülenme, yenilik ve değişim araçlarının kullanılarak iş tatmini, bağlılık ve verimliliği artırıcı çabalar olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, çalışanların, işle ilgili yetenek ve yetkinliklerinin artmasına neden olmaktadır. Bu çalışanların kendilerine olan güven duygusunun artmasına ve karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlamaktadır. Diğer yandan güçlendirilmiş çalışanın almış olduğu kararlarla ilgili ortaya çıkan sonuçların sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olması beklenmektedir.

Örgütsel bağlılık, yöneticilerin çalışanlarına yatırmış olduğu sermayenin karşılığı olarak onlardan beklediği sadakat durumudur. Bağlılık, çalışanların örgütü kabul etmesi, örgütsel amaç ve değerler yönünde güç sarf etmesi bağlamında değerlendirilmektedir. Örgütler buldukları sektörde başarıyla rekabet edebilmek için birçok sorunla baş etmek mecburiyetindedir. Elindeki insan kaynağı kaybetmek bu sorunlar içerisinde en önemli sorun olarak yöneticilerin üstesinden gelmeye çalıştıkları bir durumdur. Çalışanların bağlılık göstermesi, örgütü yönetenler için hayati öneme sahiptir. Çünkü yetişmiş personelinin işten ayrılması çalışanın yetiştirilmesi için sarf edilen tüm gayretlerin boşa çıkması olarak değerlendirilmektedir. Tecrübe kazanmış ve örgüt için çok değerli bir hale gelmiş çalışanın örgütü bırakması yönetimin istemediği bir durumdur. Bu nedenlerle örgütsel bağlılık, işletmelerin sürekli değişen piyasa koşullarında, insan kaynağının etkili ve verimli kullanılmasıyla elde edilen rekabet avantajını kaybetmek istemeyen yöneticiler için vazgeçilmez bir kavramdır.

Literatürde personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara kıyasla mevcut çalışma üç bağlılık türü ile personel güçlendirmenin alt boyutlarını birlikte inceleyen bir çalışma olmuştur. Mevcut çalışmada, bir kamu kurumunda çalışan kişilerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçme ve bu ilişkinin demografik faktörlerden ne boyutta etkilendiğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaçla Karaman Defterdarlığı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Ankette katılımcıların personel güçlendirme algılarıyla örgüte bağlılık düzeyleri, cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre incelenmiştir.

Özetle; personel güçlendirmeyle örgütsel bağlılık türleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler literatürdeki çalışmalarla tutarlıdır. Katılımcıların güçlendirme algılamalarıyla en fazla duygusal bağlılık düzeyi arasında ilişki bulunmuş bunu normatif bağlılık daha sonra da devamlılık bağlılığı izlemiştir. Katılımcılara uygulanan güçlendirme çabaları örgütsel bağlılığı artırmıştır. Güçlendirme algılarıyla duygusal bağlılık ilişkisinin yüksek çıkması, toplulukçu ve değerlerin ağır bastığı kültürümüzde çalışanların örgütlerine hissi olarak yaklaştığını yani duygusal olarak hareket ettiğini göstermektedir. Güçlendirme algılarıyla normatif bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya çıkmasında, çalışanların yetkinlik algılarının oynadığı rolün açıklanması gerekmektedir. Bu durum güçlendirilmiş çalışanın, işlerini nasıl yapacaklarını seçmekte özgür olduklarını bilerek hareket etmeleri ve bunu normatif değerleriyle uyumlaştırması olarak açıklanabilir. Güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılığı arasındaki olumsuz ilişki ise, kendini güçlü hisseden çalışanların örgüte karşı kendisini bağlı hissetmek istememesi ve kendine duyduğu güven neticesinde hareket etmesiyle açıklanabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma konusuyla alakalı gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik öneriler şunlardır. Araştırmada seçilen örneklem kümesi ilgili bakanlığının farklı illerdeki veya bölgedeki teşkilatlarında çalışan personel ile yapılarak

örneklem genişletilebilir veya karşılaştırmalar yapılabilir. Örneklem kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kurumlardan seçilebilir ve elde edilen bulgular karşılıklı değerlendirilerek ilişkiler araştırabilir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalar ülkenin ekonomik durumundan etkilenme ihtimali nedeniyle farklı ekonomik koşullarda yapılmasıyla personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisinin yeniden irdelenmesini gerektirebilir. Personel güçlendirme çabalarının, bağlılığın oluşturulmasında, örgütler için önemi düşünüldüğünde bu iki kavramın ilişkisinin örgüt için ne derecede önemli olduğunu yöneticilere hatırlatmak araştırmanın amacına ulaşabilmesi için önemlidir. Örgütsel bağlılığının sağlanması için yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin çalışanlarıyla beraber hareket etmesi ve çalışanını güçlendirecek uygulamalara önem vermesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Argyris, C. (1998). "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, May-June, 98-105.
- Becker, H.S.(1960). "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66(1),32-40.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Conger J.A. & Kanungo, R.N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practise", *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cunningham, I., Hyman, J. ve Baldrig, C. (1996). "Empowerment: The Power to do What?", *Industrial Relations Journal*, 27/2, 143-154.
- Dubin, R., Champoux, J.E. ve Porter, L.W. (1975). "Central Life Interests And Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", *Administrative Science Quarterly*, 411-421.
- Erstad, M. (1997). "Empowerment and Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Griffin, M.A., Neal, A. ve Parker, S.K. (2007). "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", *The Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hales, C. & Klidas, A. (1998). "Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 88-95.
- Janssen, O. (2004). "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment", *Work & Stress*, January/March, 18(1), 56-65.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). *Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Morales, H.N., Gonzalez, J.G., Mendoza, A.T. ve Lopez, G.R. (2014). "Empowerment As A Culture And A Strategy To Strengthen The Activities Of Research And Innovation: Proposal Of A Methodology", *European Scientific Journal*, ESJ, 9(10).
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G. ve Fuller, J. (2001). "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.
- Randolph, W.A. (2000). "Re-thinking Empowerment:-Why is it so hard to achieve?", *Organizational Dynamics*, 2(29), 94-107.

- Raub, S., & Robert, C. (2013). "Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample", *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wilkinson, A. (1998). "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, 27(1), 40-56.