



<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2133>

Seda ŞEN
İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,
İstanbul / TÜRKİYE

Prof. Dr. Salih GÜNEY
İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE

Dr. Binnur GÜRÜL
İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul / TÜRKİYE

Citation: Şen, S., Güney, S. & Gürül, B. (2020). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi ve buna yönelik bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2925-2938.

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışma; savunma sanayi sektöründe uygulanan personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanlar üzerinde yarattığı örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde; personel güçlendirme kavramı, personel güçlendirmenin önemi, benzer kavramlarla ilişkisinden söz edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı, önemi, türleri ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde yarattığı etkiler hakkında ulaşılan uygulama sonuçları ortaya konulmaktadır. Çalışmanın uygulama aşamasında anket tekniği kullanılmaktadır. Sonuç bölümünde ise; personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ele alınmış, konu üzerine tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur. Elde edilen veriler, SPSS 22.0 ve AMOS 24 (analysis moment of structures) paket programından faydalanılarak ve beşli Likert tipi ölçek, maximum likelihood hesaplama yöntemleri ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, personel güçlendirme ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Güç, Bağlılık

A RESEARCH ON THE EFFECT OF STAFF EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ABSTRACT

This study was carried out to examine the effect of personnel empowerment practices on organizational commitment on employees in the defence industry in Turkey.

In the first part of the study; the concept of personnel empowerment, the importance of personnel empowerment and its relation with similar concepts have been mentioned. In the second part of the study; the concept of organizational commitments, its importance and types and factors affecting organizationaş commitment have been discussed. In the third part of the study; the results of the practices obtained about the effects of personnel empowerment practices on organizational commitment have been presented. Survey technique was used in the implementation phase of the study. In the conclusion part; the effects of staff empowerment on organizational commitment have been handled, discussed and recommendations have been made.

SPSS 22.0 and AMOS 24 (analysis moment of structures) analysis methods and using the five-point Likert type scale, maximum likelihood calculation methods were applied to the obtained data. As a result of the research, it was concluded that there is a statistically significant relationship between personnel empowerment and organizational commitment of employees.

Keywords: Staff Empowerment, Organizational Commitment, Strength, Commitment

1. GİRİŞ

Hızlı bir şekilde gelişim göstermekte olan piyasa koşullarına ayak uydurabilmek, rekabette avantaj sağlayabilmek amacıyla işletmelerin bazı uygulamalara yönelmeleri ve bu uygulamaları, bünyesindeki çalışanlarının da benimsemesini sağlayarak uygulaması gerekmektedir. Bu uygulamalardan en önemlisi olan personel güçlendirme; örgütlerdeki üst yönetimin, astlarına güç, yetki, sorumluluk vererek, astlarının işin sahibi gibi hissetmelerini, sorumluluk alırken cesaret kazanmalarını, sürekli gelişim

halinde olmalarını ve karar alma süreçlerine katılımlarını sağlayan geniş bir süreç olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, işletmelerin bunun gibi ve birçok açıdan faydalar sağlamak için personeli güçlendirme uygulamalarına ek olarak, güçlendirilen personelini de örgüte bağlamaları oldukça önemlidir.

Günümüzün bilgiye dayalı örgütleri, eğitim ve bilgi düzeyi git gide artan iş görenlerden maksimum fayda sağlamak ve onları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmeye çalıştıklarından dolayı, örgütsel bağlılık konusunda gelişim sağlamaya yönelik faaliyetleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların üyesi oldukları örgüte karşı güçlü bağ hissedilmesi ve çalışanların örgütle özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir. Örgüte bağlı iş gören, örgüte dahil olmaktan gurur duyar, örgütün amaçlarını benimser ve örgütle bütünleşir. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışan, örgütlerin zor koşullarda da başarı sağlayabilmesini, verimli ve etkin çalışabilmesine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık; örgüt performansını olumlu yönde etkilemekte, işe geç gelme, işten ayrılma, devamsızlık vb. gibi sonuçları azaltmakta ve ürün ve hizmet kalitesini arttırmaktadır.

Örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme konusunda literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, personel güçlendirmenin başarılı olması için çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasının zorunlu olduğu görülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Personel Güçlendirme Kavramı, Tanımı ve Boyutları

Personel güçlendirme için yapılan tanımlar benzerlikler gösterse dahi, genel olarak bir görüş birliği oluşturulamamıştır. "Personel güçlendirme" kavramı, İngilizce "Empowerment" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak ele alınmakta ve temelinde gerçekleştirilen bir işle alakalı tüm kararların o işi gerçekleştiren kişi tarafından verilebilmesi ve bu kararları verebilecek şekilde eğitilmesi yatmaktadır (Torun, 2016:139).

Yönetim kavramı olarak güçlendirme; iş görenlere güç, yetki, sorumluluk vererek kararlarda katılım sağlamasını, yaratıcılığını geliştirebilmesini, özgürce fikirlerini ifade edebilmesine imkan veren, verilen eğitimlerle de iş görenlerin gelişimlerine katkı sağlayarak, motive ederek onları psikolojik açıdan da besleyen ve böylece insani değer katan bir yönetim kavramıdır (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2013:799).

Literatüre bakıldığında personel güçlendirmeyle ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

- Personel güçlendirme; insan kaynaklarını motive eden, özgüvenlerini artıran, örgüt amaçları için doğru buldukları adımları atmalarını destekleyici uygulamalardır (Koçel, 2005:416).
- Personel güçlendirme; personelin iş ile alakalı karar alma yetkisini ve aldığı kararları uygulamaya fırsatlarını çoğaltma ve bu aşamada gereken özgüven, motivasyon, beceri ve bilgiyi artırma evresidir (Atalay, 2010:3).
- Personel güçlendirme; gücü üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve oradan da birtakım yöntemlerle personellere aktarmaktır (Bolat, 2008:67).
- Personel güçlendirme; eski yönetim uygulamalarından uzaklaşarak personellerin güdüleme ve yaratıcılık güçlerinin kullanılmasıyla örgüt sorunlarının çözülmesi aşamasıdır (Doğan, 2003:181).
- Personel güçlendirme; örgütte üstünlüğü azaltacak parametrelerin belirlenip yok edilmesi ve çalışanların özgüven kazanmasını sağlayan süreçtir (Yıldırım, 2015:59).
- Personel güçlendirme; örgütteki karar alma sürecinin merkezden ayrıştırılması ile yöneticilerin çalışanlara daha fazla otonomi sağlamasıdır (Çavuş, 2006:41).
- Personel güçlendirme; çalışanlara güç ve yetki vererek onları harekete geçirmek ve enerji vermektir (Yüksel ve Erkutlu, 2003:132).

Bunların yanı sıra, personel güçlendirme kavramının literatürde yapısal ve psikolojik olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır ve yapısal boyutu Kanter tarafından geliştirilmiştir (Mujka, 2011: 10). Yapısal güçlendirme boyutu, iş görenlerin örgütte verimli bir biçimde faaliyet gösterebileceği şartların sağlanmasını ifade etmektedir (Gürbüz, 2012: 17-18). Psikolojik boyutu ise, güçlendirmenin iş

görenlerin iç dünyasına ve duygularına hitap eden bir süreç olduğunu ifade etmektedir (Bal, 2019: 9-10).

Öte yandan, Spreitzer personel güçlendirme kavramını “anlam, yetkinlik, otonomi (seçim) ve etki” şeklinde dört farklı algısal boyuttan meydana gelen “motivasyonel yapı” olarak tanımlamıştır (Çöl, 2018: 37).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık; iş görenlerin, örgütlerinin hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını devam ettirmeyi isteme durumudur.

Örgütsel bağlılık, personellerin organizasyona karşı olan sadakat tutumudur ve örgütünün başarılı olabilmesi amacıyla gösterdiği gayrettir (Sabuncuoğlu, 2009:21). Örgütsel bağlılık; kişiye, mekâna ve zamana göre değişiklik gösteren, farklı algılanabilen bireysel bir yapıya sahiptir (İnce ve Gül, 2005:3,4-5).

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yer alan bazı tanımlar ise şu şekildedir:

- ❖ Kişinin örgütün yönetsel hedeflerine yönelik göstermiş olduğu bütünleşme duygusu ve örgüt başarısı için çaba göstermeye ve kararlara katılmaya kendini hazır hissetme seviyesidir (Bakan, 2011:8).
- ❖ Örgütsel bağlılık, maddi kaygılar olmadan, örgütün değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşme ve örgütte kalma isteği duyma durumudur (Güney, 2011:277).
- ❖ Kişilerin işletmeye yaptıkları yatırımları, tutumsal bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara olan eğilimi ve işletmenin değer ve amaçlar sistemi ile özdeşleşmesi durumudur (Balay, 2000:23).
- ❖ İş görenlerin, psikolojik anlamda örgüt ile olan ilişkileri ve o örgütün bir parçası olarak örgütte kalma istekleridir (Özkalp ve Kirel, 2013:665).
- ❖ Örgütsel bağlılık sadece yönetici ve işverene duyulan bağlılık olmaktan ziyade, örgütün başarılı olması için örgüt üyelerinin fikir alışverişinde ve çabada buldukları süreci ifade etmektedir (Güney, 2017:330).

Meyer ve Allen üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir ve bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıktır (Zenger, 2016: 92).

Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörler; iş beklentileri, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durum, psikolojik sözleşme gibi birtakım özelliklerden etkilenerek şekillenmektedir. Yapılan çalışmalarda görülmektedir ki, kişisel faktörlerin iş görenlerin örgütte uzun yıllar çalışması için çok büyük önem arz etmektedir (Şap, 2016: 103).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler ise; ücret düzeyi, takım çalışması, yönetim tarzı, işin niteliği ve önemi, örgütsel ödüller, örgütün yapısı ve büyüklüğü, örgütsel adalet, nezaret ve iletişim gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle ile yakından ilgilidir. Örgütsel faktörler, iş hayatı ile alakalı değerleri içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 70).

3. ARAŞTIRMA VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; personel güçlendirme uygulamalarının, örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğuna yönelik bir çalışmadır. Araştırmanın amacı, savunma sanayi çalışanlarının personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bununla birlikte bir diğer amacı ise, personel güçlendirme boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Ankara ilinde bulunan savunma sanayi çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, 400 adet personelden oluşmaktadır. Araştırma için savunma sanayisi çalışanlarına 243 adet anket uygulanmış ve bu anketlerin 202 adedi uygun olarak değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır ve kullanılan anket formu üç bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümünde çalışanlara ilişkin demografik özellikler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, çalışanların güçlendirme hakkında sahip oldukları algılar ve üçüncü bölümünde ise çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri ölçülmektedir. Araştırma için hazırlanan anketin ikinci ve üçüncü bölümünde bulunan soruların tümünde beşli Likert tipi ölçek ve maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmaktadır. Araştırma anketi toplam 34 sorudan meydana gelmektedir ve soruların cevapları Likert tipi ölçekleme yöntemine göre analiz edilmektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Tüm veriler SPSS 22.0 ve AMOS paket programında analiz edilmiştir. Sürekli verilerin gösterimi (medyan, minimum, maksimum) ve (ortalama, standart sapma) değerleri ile verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi, Kolmogorov-Smirnov testi ve çarpıklık-basıklık katsayısı ile sınanmıştır. Ayrıca test sonucunda normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U Test ve Kruskal Wallis Test kullanılmıştır. Bunların yanı sıra, sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelenip; ayrıca sürekli değişkenler arasındaki etki basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutlarından yetkinlik alt boyutu ve personel güçlendirme boyutu yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂: Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃: Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₄: Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₅: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₆: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₇: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₈: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₉: Çalışanların anlam algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H₁₀: Çalışanların yetkinlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H₁₁: Çalışanların seçim algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H₁₂: Çalışanların etki algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H₁₃: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H₁₄: Çalışanların anlam algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₁₅: Çalışanların yenilik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₁₆: Çalışanların seçim algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₁₇: Çalışanların etki algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₁₈: Çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

3.6. Bulgular

Tablo 1’de yaş değişkenine göre personel güçlendirme ve alt boyutlarının farklılaşma durumunu gösterilmektedir.

Tablo 1: Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları

Altboyut	Yaş	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Min	Max	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Sig	Fark Durum
Anlam	20-24 yaş	4.05	0.98	4.33	1.00	5.00	98.21	4.19	0.242	
	25-29 yaş	4.11	0.71	4.00	2.00	5.00	92.38			
	30-34 yaş	4.17	0.85	4.00	2.00	5.00	102.96			
	35 yaş ve üstü	4.34	0.73	4.33	2.00	5.00	113.68			
Yetkinlik	20-24 yaş	3.97	0.88	4.00	2.00	5.00	86.47	10.08	0.02	35 yaş ve üstü>20-24 yaş
	25-29 yaş	4.10	0.72	4.00	1.00	5.00	91.86			
	30-34 yaş	4.23	0.79	4.17	2.00	5.00	107.13			
	35 yaş ve üstü	4.44	0.53	4.33	3.00	5.00	119.19			
Seçim	20-24 yaş	3.27	1.23	3.67	1.00	5.00	97.50	6.89	0.08	
	25-29 yaş	3.15	1.10	3.33	1.00	5.00	89.41			
	30-34 yaş	3.43	1.06	3.67	1.67	5.00	103.16			
	35 yaş ve üstü	3.71	1.10	4.00	1.67	5.00	117.63			
Etki	20-24 yaş	3.42	1.09	3.67	1.00	5.00	90.99	7.63	0.05	
	25-29 yaş	3.50	0.92	3.67	1.00	5.00	91.68			
	30-34 yaş	3.67	0.97	4.00	1.00	5.00	104.50			
	35 yaş ve üstü	3.93	0.82	4.00	2.00	5.00	118.54			
Personel Güçlendirme	20-24 yaş	3.68	0.85	3.83	1.92	5.00	91.36	10.75	0.01	35 yaş ve üstü>25-29 yaş
	25-29 yaş	3.72	0.65	3.75	2.00	5.00	87.76			
	30-34 yaş	3.88	0.78	4.08	1.67	5.00	106.37			
	35 yaş ve üstü	4.10	0.65	4.08	2.33	5.00	121.19			

Tablo 1 incelendiğinde, yaş gruplarına göre personel güçlendirme ve yetkinlik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). 35 yaş ve üstü çalışanların yetkinlik medyanı, 20-24 yaş grubundan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde, 35 yaş ve üstü çalışanların personel güçlendirme medyanı, 25-29 yaş grubundan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Tablo 2’de cinsiyet değişkenine göre personel güçlendirme ve alt boyutlarının farklılaşma durumu gösterilmektedir.

Tablo 2: Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları

Altboyut	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Min	Max	Sıra Ortalaması	Sig	Fark Durum
Anlam	Kadın	4.26	0.70	4.33	2.00	5.00	105.64	0.392	
	Erkek	4.12	0.88	4.00	1.00	5.00	98.73		
Yetkinlik	Kadın	4.18	0.75	4.00	1.00	5.00	100.07	0.769	
	Erkek	4.21	0.74	4.00	2.00	5.00	102.45		
Seçim	Kadın	3.31	1.12	3.33	1.00	5.00	97.35	0.404	
	Erkek	3.43	1.14	3.67	1.00	5.00	104.28		
Etki	Kadın	3.61	0.96	3.67	1.00	5.00	99.68	0.714	
	Erkek	3.65	0.96	4.00	1.00	5.00	102.72		
Personel Güçlendirme	Kadın	3.84	0.74	3.83	1.67	5.00	100.57	0.853	
	Erkek	3.85	0.74	4.00	1.92	5.00	102.12		

Tablo 2 incelendiğinde, cinsiyete göre hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkeklerin personel güçlendirme ve alt boyut medyanları benzerdir.

Tablo 3’te medeni durum değişkenine göre personel güçlendirme ve alt boyutlarının farklılaşma durumu

gösterilmektedir.

Tablo 3: Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları

Altboyut	Medeni Durum	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Min	Max	Sıra Ortalaması	Sig
Anlam	Evli	4.31	0.74	4.33	2.00	5.00	110.67	0.078
	Bekar	4.10	0.84	4.00	1.00	5.00	96.20	
Yetkinlik	Evli	4.38	0.59	4.17	2.00	5.00	113.57	0.021
	Bekar	4.09	0.80	4.00	1.00	5.00	94.52	
Seçim	Evli	3.70	1.07	4.00	1.00	5.00	117.68	0.003
	Bekar	3.20	1.12	3.33	1.00	5.00	92.14	
Etki	Evli	3.84	0.88	4.00	1.00	5.00	113.38	0.026
	Bekar	3.52	0.99	3.67	1.00	5.00	94.63	
Personel Güçlendirme	Evli	4.06	0.68	4.08	1.67	5.00	117.66	0.003
	Bekar	3.73	0.75	3.83	1.92	5.00	92.16	

Tablo 3 incelendiğinde; medeni duruma göre personel güçlendirme, etki, seçim ve yetkinlik alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Evlilerin personel güçlendirme, etki, seçim ve yetkinlik alt boyut medyanı, bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Tablo 4'te eğitim durumu değişkenine göre personel güçlendirme ve alt boyutlarının farklılaşma durumu gösterilmektedir.

Tablo 4: Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları

Altboyut	Eğitim	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Min	Max	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	sig	Fark Durum
Anlam	Lise	3.91	0.94	4.00	2.00	5.00	85.48	7.804	0.242	
	Üniversite	4.15	0.81	4.00	2.00	5.00	99.64			
	Yüksek Lisans	4.27	0.77	4.00	1.00	5.00	106.51			
	Doktora	4.67	0.44	5.00	4.00	5.00	142.40			
Yetkinlik	Lise	4.07	0.86	4.00	2.00	5.00	92.48	10.285	0.06	
	Üniversite	4.11	0.77	4.00	1.00	5.00	95.16			
	Yüksek Lisans	4.39	0.56	4.33	3.00	5.00	114.68			
	Doktora	4.70	0.43	5.00	4.00	5.00	144.05			
Seçim	Lise	3.23	1.39	3.67	1.00	5.00	96.54	6.715	0.08	
	Üniversite	3.28	1.11	3.33	1.00	5.00	96.29			
	Yüksek Lisans	3.59	0.99	3.67	1.67	5.00	109.98			
	Doktora	4.10	1.03	4.33	2.00	5.00	140.70			
Etki	Lise	3.31	1.34	3.33	1.00	5.00	89.90	7.42	0.05	
	Üniversite	3.59	0.92	3.67	1.00	5.00	97.96			
	Yüksek Lisans	3.80	0.75	4.00	2.00	5.00	108.38			
	Doktora	4.27	0.86	4.50	2.33	5.00	143.75			
Personel Güçlendirme	Lise	3.63	0.93	3.67	2.00	5.00	87.54	10.498	0.01	Doktora>Lise; Doktora>Üniversite
	Üniversite	3.79	0.73	3.83	1.67	5.00	96.68			
	Yüksek Lisans	4.01	0.58	4.00	2.75	5.00	111.94			
	Doktora	4.43	0.62	4.67	3.08	5.00	149.75			

Tablo 4 incelendiğinde, eğitim durumuna göre personel güçlendirmede istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Doktora mezunlarının personel güçlendirme medyanı, lise ve üniversite mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Tablo 5'te yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının farklılaşma durumunu gösterilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları Tablosu

Altboyut	Yaş	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Min	Max	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Sig	Fark Durum
Duygusal	20-24 yaş	3.06	0.79	3.00	1.33	4.83	75.54	27.83	0.000	35 +>20-24,25-29 30-34>20-24,25-29
	25-29 yaş	3.17	0.85	3.33	1.33	4.83	83.35			
	30-34 yaş	3.67	0.93	4.00	1.33	5.00	117.98			
	35 yaş ve üstü	3.80	1.01	4.00	1.00	5.00	127.26			
Devam	20-24 yaş	3.59	0.85	3.67	2.00	5.00	114.47	9.25	0.06	
	25-29 yaş	3.56	0.76	3.67	1.33	5.00	113.46			
	30-34 yaş	3.17	0.91	3.50	1.00	5.00	86.70			
	35 yaş ve üstü	3.28	0.82	3.33	1.50	4.83	91.55			
Normatif	20-24 yaş	2.93	0.62	3.00	1.33	4.00	78.05	11.75	0.01	35 +>20-24
	25-29 yaş	3.17	0.54	3.17	2.17	4.17	97.43			
	30-34 yaş	3.27	0.70	3.33	2.00	4.67	106.74			
	35 yaş ve üstü	3.40	0.65	3.50	2.17	4.50	119.25			
Örgütsel Bağlılık	20-24 yaş	3.19	0.53	3.11	2.11	4.22	83.69	10.15	0.02	35 +>20-24
	25-29 yaş	3.30	0.44	3.28	2.50	4.39	94.69			
	30-34 yaş	3.37	0.45	3.47	2.56	4.33	104.11			
	35 yaş ve üstü	3.49	0.44	3.61	2.44	4.17	120.83			

Tablo 5 incelendiğinde, yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık, normatif ve duygusal bağlılık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). 35 yaş ve üstü çalışanların örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık medyanı, 20-24 yaş grubundan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde, 35 yaş ve üstü ve 30-34 yaş grubu çalışanların duygusal bağlılık medyanı, 20-24 ve 25-29 yaş grubundan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Tablo 6'da cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının farklılaşma durumu gösterilmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları

Altboyut	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Min	Max	Sıra Ortalaması	sig	Fark Durum
Duygusal	Kadın	3.54	0.84	3.67	1.00	5.00	107.47	0.233	
	Erkek	3.36	1.01	3.50	1.33	5.00	97.50		
Devam	Kadın	3.45	0.91	3.67	1.00	5.00	105.54	0.421	
	Erkek	3.36	0.80	3.67	1.50	5.00	98.80		
Normatif	Kadın	3.26	0.59	3.33	2.00	4.67	105.36	0.441	
	Erkek	3.17	0.68	3.17	1.33	4.50	98.92		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	3.42	0.45	3.44	2.44	4.33	109.63	0.106	
	Erkek	3.30	0.48	3.33	2.11	4.39	96.06		

Tablo 6 incelendiğinde, cinsiyete göre hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık ve alt boyut medyanları benzerdir.

Tablo 7'de medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının farklılaşma durumu gösterilmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları Tablosu

Altboyut	Medeni Durum	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Min	Max	Sıra Ortalaması	Sig
Duygusal	Evli	3.76	0.89	4.00	1.50	5.00	122.72	0.000
	Bekar	3.24	0.93	3.42	1.00	5.00	89.23	
Devam	Evli	3.26	0.85	3.50	1.00	5.00	90.55	0.042
	Bekar	3.48	0.84	3.67	1.33	5.00	107.83	
Normatif	Evli	3.39	0.60	3.50	2.17	4.67	117.58	0.003
	Bekar	3.10	0.65	3.00	1.33	4.50	92.20	
Örgütsel Bağlılık	Evli	3.47	0.41	3.53	2.61	4.33	116.72	0.005
	Bekar	3.27	0.49	3.25	2.11	4.39	92.70	

Tablo 7 incelendiğinde, medeni duruma göre örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Evlilerin örgütsel bağlılık, normatif ve duygusal bağlılık alt boyut

medyanı, bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunurken; bekarların devam bağlılık medyanı, evlilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Tablo 8’de eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının farklılaşma durumu gösterilmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları Tablosu

Altboyut	Eğitim Durumu	Ortalama	Std. Sapma	Medyan	Min	Max	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Sig	Fark Durum
Duygusal	Lise	3.20	0.96	3.33	1.33	4.83	86.68	13.11	0.004	Doktora>Lise; Doktora>Üniversite
	Üniversite	3.33	0.93	3.50	1.00	5.00	95.11			
	Yüksek Lisans	3.67	0.92	4.00	1.50	5.00	116.74			
	Doktora	4.25	0.58	4.08	3.50	5.00	150.10			
Devam	Lise	3.53	0.68	3.83	2.00	4.33	110.18	12.76	0.01	Üniversite>Yüksek Lisans
	Üniversite	3.52	0.86	3.67	1.00	5.00	110.07			
	Yüksek Lisans	3.12	0.84	3.50	1.50	4.50	81.25			
	Doktora	2.88	0.63	2.92	2.17	4.00	63.55			
Normatif	Lise	3.21	0.74	3.00	1.33	4.67	103.20	4.00	0.26	
	Üniversite	3.19	0.60	3.17	2.00	4.50	99.73			
	Yüksek Lisans	3.17	0.69	3.17	2.00	4.50	97.47			
	Doktora	3.58	0.64	3.92	2.50	4.33	136.75			
Örgütsel Bağlılık	Lise	3.31	0.66	3.39	2.11	4.39	98.74	2.39	0.49	
	Üniversite	3.35	0.44	3.33	2.44	4.22	101.13			
	Yüksek Lisans	3.32	0.43	3.42	2.56	3.94	97.91			
	Doktora	3.57	0.40	3.56	2.83	4.06	128.70			

Tablo 8 incelendiğinde, eğitim durumuna göre duygusal ve devam bağlılık alt boyutlarında göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Doktora mezunlarının duygusal bağlılıkları medyanı, lise ve üniversite mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunurken; üniversite mezunlarının devam bağlılık medyanı, yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Tablo 9’da personel güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Tablo 9: Korelasyon Analizi

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Anlam	4.17	0.81	—								
Yetkinlik	4.19	0.74	0.509**	—							
Seçim	3.38	1.13	0.463**	0.546**	—						
Etki	3.64	0.96	0.485**	0.606**	0.734**	—					
Personel Güçlendirme	3.85	0.74	0.710**	0.764**	0.874**	0.875**	—				
Duygusal	3.43	0.95	0.392**	0.309**	0.429**	0.477**	0.517**	—			
Devam	3.4	0.85	-0.109	-0.137	-0.133	-0.073	-0.147	-0.436	—		
Normatif	3.21	0.64	0.285**	0.208**	0.308**	0.392**	0.385**	0.699**	-0.200	—	
Örgütsel Bağlılık	3.35	0.47	0.323**	0.221**	0.354**	0.465**	0.442**	0.724**	0.194**	0.822**	—

Tablo 9 incelendiğinde, anlam algısı ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,39$ ve $p < 0,01$). Anlam algısı ile normatif bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,28$ ve $p < 0,01$). Anlam algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,32$ ve $p < 0,01$). Yetkinlik algısı ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif

yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,31$ ve $p < 0,01$). Yetkinlik algısı ile normatif bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,21$ ve $p < 0,01$). Yetkinlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,22$ ve $p < 0,01$). Seçim algısı ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,43$ ve $p < 0,01$). Seçim algısı ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,31$ ve $p < 0,01$). Seçim algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,35$ ve $p < 0,01$). Etki algısı ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,48$ ve $p < 0,01$). Etki algısı ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,39$ ve $p < 0,01$). Etki algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,47$ ve $p < 0,01$). Personel güçlendirme algısı ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,52$ ve $p < 0,01$). Personel güçlendirme algısı ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,39$ ve $p < 0,01$). Personel güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,44$ ve $p < 0,01$).

3.7. Regresyon Analizi

Tablo 10'da personel güçlendirmenin anlam boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi gösterilmektedir.

Tablo 10: Anlam Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	B	T	P
Sabit	2.576	15.584	0.000
Anlam	0.185	4.745	0.000
F	22.514		
Model (p)	0.000		
R²	0.101		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup, anlam algısı ($p < 0,001$) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Anlam algısı puanındaki bir birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,185 kat artışa neden olmaktadır. Anlam algısı, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,101 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2,576 + 0,185(\text{Anlam})$$

Tablo 11'de personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi gösterilmektedir.

Tablo 11: Yetkinlik Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	B	T	P
Sabit	2.691	14.569	0.000
Yetkinlik	0.156	3.603	0.000
F	12.979		
Model (p)	0.000		
R²	0.061		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup, yetkinlik algısı ($p < 0,001$) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yetkinlik algısı puanındaki bir birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,156 kat artışa neden olmaktadır. Yetkinlik algısı, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,061 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2,691 + 0,156(\text{Yetkinlik})$$

Tablo 12’de personel güçlendirmenin seçim boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi gösterilmektedir.

Tablo 12: Seçim Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	B	t	P
Sabit	2.842	29.013	0.000
Seçim	0.149	5.429	0.000
F	29.470		
Model (p)	0.000		
R²	0.128		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup, seçim algısı ($p < 0,001$) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Seçim algısı puanındaki bir birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,149 kat artışa neden olmaktadır. Seçim algısı, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,128 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2,842 + 0,149(\text{Seçim})$$

Tablo 13’te personel güçlendirmenin etki boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi gösterilmektedir.

Tablo 13: Etki Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	B	t	P
Sabit	2.502	21.834	0.000
Etki	0.232	7.619	0.000
F	58.048		
Model (p)	0.000		
R²	0.225		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup, etki algısı ($p < 0,001$) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Etki algısı puanındaki bir birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,232 kat artışa neden olmaktadır. Etki algısı, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,225 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2,502 + 0,232(\text{Etki})$$

Tablo 14’te personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi gösterilmektedir:

Tablo 14: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	B	t	P
Sabit	2.266	14.314	0.000
Personel Güçlendirme	0.281	6.945	0.000
F	48.229		
Model (p)	0.000		
R²	0.194		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup, personel güçlendirme ($p < 0,001$) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Personel güçlendirme puanındaki bir birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,281 kat artışa neden olmaktadır ve bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0,194 bulunmuştur. Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2,266 + 0,281(\text{Personel güçlendirme})$$

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Güçlendirilmiş çalışan, örgüt hedeflerine ulaşmak için daha yoğun çaba göstermektedir. Bu anlamda, iş görenin örgüte olan bağlılığını artıracak uygulamalar ve bu uygulamalardan olan personel güçlendirme, örgütler için büyük önem arz etmektedir.

Yapılan bu araştırma genel bir çerçevede ele alınacak olursa; personel güçlendirmenin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediğini görmekteyiz. Yapılan regresyon analizinde, açıklayıcılık katsayısı 0,194 bulunmuştur ve personel güçlendirmede bir birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,281 kat artışa neden olmaktadır. Özetle; örgütte iş görenlerin personel güçlendirme algıları arttığında, örgütsel bağlılık düzeyleri de artış göstermektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik ve personel güçlendirme boyutu, yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu nedenle, hipotez 1- H_1 : Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.” kısmi kabul edilmiştir. Personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutunun yaş dağılımı bazında, 35 yaş üstü grup ile 20-24 yaş aralığındaki grupla arasında anlamlı fark bulunmuştur. Benzer şekilde, 35 yaş üstü çalışanların, personel güçlendirme medyanları 25-29 yaş grubuna oranla daha yüksektir. Bireysel özellikler içinde en önemli değişken olan yaş faktörü, genellikle kıdem ve hizmet süresi ile beraber ele alınmaktadır. Bu durumda denebilir ki, araştırma yapılan işletmelerde, yaş ilerledikçe kıdem elde eden çalışanlar, hizmet süresiyle birlikte yaptıkları işlerde kendilerini yetkin ve yeterli becerilere sahip olarak nitelendirmektedirler. Yetkinlik algısının 35 yaş üstü yaş grubunda daha yüksek olması, onların diğer yaş gruplarına oranla daha güçlendirilmiş personel olduklarını göstermektedir.

Çıkan sonuçlara göre; hipotez 2- “ H_2 : Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” red edilmiştir, cinsiyet değişkenine göre hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Benzer şekilde; Boudrias 2004 yılında, cinsiyet faktörünün personel güçlendirmeye etkisini incelemek amacıyla personel güçlendirmenin boyutları üzerine bir araştırma yapmıştır ve cinsiyet değişkeninin, personel güçlendirme algılarında hiçbir farklılığa yol açmadığını öne sürmüştür (Akt: Çavuş, 2006:140).

Araştırmamız sonucunda elde edilen verilere baktığımızda, personel güçlendirme alt boyutlarından etki, seçim ve yetkinlik boyutlarının “ medeni durum” değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ve medeni hali evli olan çalışanların personel güçlendirme algılarının, bekâr çalışanlara oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla hipotez 3- “ H_3 : Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” kısmi kabul edilmiştir. Yalnızca anlam değişkenine göre anlamlı farkın ortaya çıkmadığını göz önünde bulundurursak, personellerin yaptıkları işe anlam yüklemelerinde, evli ya da bekar durumunun ayırım oluşturmadığını ve bunun sebebi olarak da, her iki taraf için de yapılan işleri önemli görmek ve anlam yüklemek için medeni durum dışındaki farklı sebeplerin olabileceği gösterilebilir.

Diğer yandan; araştırma sonucunda çalışanların personel güçlendirme algılarının, “eğitim durumu” değişkenine göre de anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ve buna bağlı olarak, doktora mezunlarının personel güçlendirme medyanlarının, üniversite ve lise mezunlarına oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışma yapılan örgüt çalışanlarının eğitim seviyesindeki artış ile birlikte yaptıkları işlerde yetkinlik, otonomi algıları yükseltmekte, işlerinde yeteneklerine daha fazla güvenmekte ve yaptıkları işlere yükledikleri anlam yükselmektedir. Tüm bunlara bağlı olarak, eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin güçlendirilmiş personel olması kaçınılmazdır ve onların örgütlerine duydukları bağlılık düzeylerinde artış daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla hipotez 4- “ H_4 : Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” kabul edilmiştir.

Araştırmamız sonucunda elde edilen verilere baktığımızda, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutlarının “yaş” değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ve yüksek yaş oranlarına sahip çalışanların normatif ve duygusal bağlılık algılarının, diğer çalışanlara oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmada, hipotez 5- “ H_5 : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır”

kısmi olarak kabul edilmiştir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, çalışanların yaşlarındaki ilerleme; ücret artışı, terfi etme, hak edilen tazminat gibi örgütte yatırımlarının artması anlamına gelir ve bu da örgüte bağlı olmaya sebep olur çünkü yeni iş imkânları cazip gelmemektedir. Öte yandan; 35 yaş üstü çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının diğer alt yaş gruplarına oranla daha yüksek olma sebebi olarak ise, yıllarca çalışarak kazanılan tecrübe, olgunluğa erişme, statü ve belirli amaçların gerçekleşmiş olması gibi faktörleri gösterebiliriz.

Hipotez 6- “ H_6 : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” red edilmiştir. Daha önce yapılan araştırmalar da olduğu gibi, araştırmamızda cinsiyet faktörü çerçevesinde örgütsel bağlılık seviyeleri ile ilgili bir görüş birliğine ulaşılamamıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre hipotez 7- “ H_7 : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” kabul edilmiştir. Yapılan analizler, medeni hali evli olan çalışanların normatif ve duygusal bağlılığı, bekarlara oranla daha yüksek iken; öte yandan bekarların ise, devam bağlılığı evlilere oranla çok daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bekâr çalışanların örgüte daha az bağlılık göstermeye ihtiyaç duymaları ile evli olan kişilerin bekârlara oranla sorumluluk bilincinin daha fazla olması ve örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli bulmaları teorisi araştırmamız ile desteklenmiştir. Bu sayede evli çalışanlar yaptıkları işlerde daha yetkin, etkili, kontrolcü olmak istemekte ve örgütsel bağlılıkları da daha yüksek olmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve alt boyutlarının eğitim durumuna göre gösterdiği farklılık duygusal ve devam bağlılığına göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla, Hipotez 8- “ H_8 : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” kısmi kabul edilmiştir. Buna göre; doktora seviyesinde ki çalışanların duygusal bağlılıkları diğerlerine göre en yüksek değerlerde iken, üniversite mezunlarının devam bağlılığı seviyesi yüksek lisans mezunlarına oranla daha yüksek görülmüştür. Dolayısıyla, araştırma kapsamına alınan örgütlerde, eğitim düzeyi yükseldikçe sahip olunan olanaklar örgüte karşı duygusal bağlılık oluşmasına neden olurken, daha alt eğitim düzeyinde bulunan çalışanların örgüte bağlanmalarının altında birtakım sebepler yatmaktadır.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizine baktığımızda, personel güçlendirmenin anlam boyutu ile örgütsel bağlılık ($r=0,32$ ve $p<0,01$), yetkinlik boyutu örgütsel bağlılık ($r=0,22$ ve $p<0,01$), seçim boyutu ile örgütsel bağlılık ($r=0,35$ ve $p<0,01$), etki boyutu ile örgütsel bağlılık ($r=0,47$ ve $p<0,01$) ve personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları ($r=0,44$ ve $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmektedir. Dolayısıyla, “ H_9 : Çalışanların anlam algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır” , “ H_{10} : Çalışanların yetkinlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır”, “ H_{11} : Çalışanların seçim algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır”, “ H_{12} : Çalışanların etki algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır”, “ H_{13} : Çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır” hipotezleri kabul edilmiştir. Görülmektedir ki, personel güçlendirmenin tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılık ile arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla, araştırma yapılan örgütlerde çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarında, personel güçlendirme alt boyutlarının tümünün etki sahibi olduğu görülmüştür. Bu durumda araştırma yapılan bu örgütlerde, personellerin güçlendirmenin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür.

Personel güçlendirmenin anlam boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlam alt boyutunun regresyon analizi sonucunda bir ilişki bulunmuştur ve regresyon katsayısı 0,101 ile etki bakımından üçüncü sıradadır. Bu anlamda, “ H_{14} : Çalışanların anlam algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma yapılan örgütlerde anlam algısı, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Çalışanların işini sevmeleri, işlerini anlamlı ve değerli görmeleri, faaliyetlerinde gösterdikleri çabanın artmasına neden olabilecek, böylece çalışanlar örgütsel değerleri benimseyerek örgütle özdeşleşecek ve örgüte olan bağlılıkları artış gösterecektir. Bunun için de, iş gören için işinin daha anlamlı kılınması şarttır.

Araştırma yapılan örgütlerde, personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve regresyon katsayısı 0,061 ile etki bakımından son sıradadır. Böylelikle, “ H_{15} : Çalışanların yetkinlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi

vardır” hipotezimiz doğrulanmıştır. Yetkinlik boyutuna daha fazla önem verilmeli ve bu anlamda iş görenlerin bağlılık düzeyinde artış oluşturabilmeleri için, örgütlerin yaratıcılığa, yenilik yapılmasına ve yeni işlerin oluşturulmasına ortam sağlamaları önerilebilir.

Araştırma yapılan örgütlerde, seçim boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve regresyon katsayısı ikinci en yüksek değer olan 0,128’dir. Bu anlamda, “H₁₆: Çalışanların seçim algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezimiz doğrulanmaktadır. Analizler, bu örgütlerde çalışanların bağımsız hissettiklerini ve bunun bağlılıkları üzerinde olumlu etki yarattığını göstermektedir. Örgüte olan bağlılıkta seçim boyutunun etkisi göze alınacak olursa, daha fazla bağlılık sağlanması açısından, örgütlerin çalışanlarına işlerini yaparken daha özgür karar verebilmelerine olanak vermeleri önerilmektedir.

Araştırmada, inceleme yapılan örgütlerde etki boyutu ve örgütsel bağlılıklar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve 0,225 olan regresyon katsayısı ile bu çalışma içinde en yüksek regresyon katsayısına sahiptir. Bu anlamda, “H₁₇: Çalışanların etki algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. İnceleme yapılan örgütlerde, çalışanların yaptıkları işlerde kendilerini kontrol ve etki sahibi olarak görmeleri onların örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Bu anlamda, örgütlerin işgören bağlılığını daha da arttırmak için etki boyutuna önem verip, iş görenlerin örgütsel çıktılar üzerindeki kontrolünü ve becerilerini arttırmaya yönelmesi gerekmektedir. Bunun için de, örgüt tarafından gerekli bilgi sağlanması ve gerekli eğitim koşullarının sağlanması önerilebilir.

Sonuç olarak yapılan araştırmada, personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi üzerine yapılan analizlerde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve regresyon katsayısı 0,194 olarak elde edilmiştir. Bu anlamda, “H₁₈: Çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların güçlendirme algılamalarının pozitif olduğu ve güçlendirme uygulamalarının çalışanların bağlılığını daha da arttırdığı görülmektedir.

Örgütün son derece önemli kaynağı olan iş görenlerini güçlendirmeleri, onların işlerini anlamlı bulmaları, kendilerini yetkin hissetmeleri, bağımsız karar alma imkânlarının sağlanması, örgüt çıktılarında etkili olduğuna inanması neticesinde örgüte duydukları bağlılık artacak ve örgütte kalmaları anlamında fayda sağlanacaktır. İleride aynı konuda yapılacak araştırmalarda, farklı departmanlara, farklı bölgelere, farklı kurumlara yönelmek, daha fazla personel kapsamında çalışma yapılarak araştırmaları zenginleştirmek fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ATALAY, C. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay.
- BAL, E. (2019). *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanların İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Elazığ İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel.
- BAKAN, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi.
- BOLAT T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay.
- ÇAVUŞ, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- ÇÖL, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

- DOĞAN, S. (2003). *Rekabette Başarının Anahtarı Personel Güçlendirme Empowerment*. Ankara: Sistem.
- GÜNEY, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik.
- GÜNEY, S. (2017). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Akademik.
- GÜRBÜZ, G., KUMKALE, İ. ve OĞUZHAN, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma. *International Conference on Eurasian Economics*, 791- 800.
- GÜRBÜZ, G. (2012). *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- İNCE, M. ve GÜL, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi.
- KOÇEL, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- MUJKA, F. (2011). *Personel Güçlendirme ile Örgütsel bağlılık arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin.
- SABUNCUOĞLU, Z. (Ed.) (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM.
- ŞAP, Ö. (2016). *Bilgi yönetim Ortamı İle İşe Adanmışlık Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Bireysel Performans İlişkisi: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- TORUN, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ZENGER M. M. (2016). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktör Olarak Liderlik ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- YILDIRIM, F. (2015). *Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- YÜKSEL, Ö. ve ERKUTLU, H. (2003). Personeli Güçlendirme- Empowerment. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 131-142.