



**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE İŞLETMECİLİK
ANABİLİM DALI**

**SİGORTA SEKTÖRÜNDE PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
SAMSUN İLİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Emin ALKOÇ

Danışman
Doç. Dr. Gürhan UYSAL

Samsun, 2019

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE İŞLETMECİLİK
ANABİLİM DALI**

**SİGORTA SEKTÖRÜNDE PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
SAMSUN İLİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Emin ALKOÇ

Danışman

Doç. Dr. Gürhan UYSAL

Samsun, 2019

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım yüksek lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

... / ... / 20...

Emin ALKOÇ



TEZ KABUL VE ONAYI

Emin ALKOÇ tarafından hazırlanan "Sigorta Sektöründe Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Samsun İli Örneği" başlıklı bu çalışma, 27/09/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Doç.Dr. Gürhan UYSAL_____

Doç.Dr. Nimet ERYİĞİT_____

Dr. Öğretim Üyesi Tuba BEKİŞ_____

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

____/____/2019

Enstitü Müdürü

Prof.Dr. Ali BOLAT

ÖZET

SİGORTA SEKTÖRÜNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: SAMSUN İLİ ÖRNEĞİ

Emin ALKOÇ

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Eylül / 2019

Danışman: Doç. Dr. Gürhan UYSAL

Örgütlerin yaşamlarını verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için en önemli faktörlerden biri, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlarıdır. İşgörenler örgütün değerlerini benimseyip, örgütte olabilmek için daha fazla çaba sarf etmektedirler.

Personel güçlendirme; yöneticilerin üzerinde sıklıkla durduğu, günümüz yönetim teknikleri ve araçlarıyla birlikte “iş zenginleştirme, güven, iletişim, motivasyon, yetki devri, katılımlı yönetim, geri besleme ve eğitim vb.” kavramlarla yakından ilgili olmasıyla birlikte personel güçlendirme kavramının ve örgütsel etki boyutunun çok yönlü olarak incelenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin güç ve kontrolü işgörenlerle paylaşması, işgörenlerin kendi kararlarını vermesi, sorumluluk alması ve faaliyetleri gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi tüm sektörlerde olduğu gibi sigorta sektöründeki etkisi de yadsınamaz.

Bu çalışmada sigorta sektöründe çalışanların personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi konusu incelenmiştir. Çalışma kapsamında Ocak 2017 ve Mart 2019 tarihleri arasında Samsun ilinde faaliyet gösteren sigorta çalışanları üzerinde uygulanan yüz yüze anket tekniği ile ölçüm yapılmıştır. Anket soruları hazırlanırken, örgütsel bağlılığa ilişkin anket soruları Meyer ve Allen tarafından 1990 yılında savunulan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Personel güçlendirme ile ilgili anket soruları ise 1995 yılında Spreitzer tarafından geliştirilen ölçümden oluşturulmuştur. Anket cevapları ikinci bölümünde 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenip sorular, kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Toplam 220 sigorta personeline anket gönderilmiş ancak 200 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Anketler, SPSS Statistics 21.0 programında doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon, regresyon, t

testi ve anova test edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışmamızda farklılıkları bulmak için yapılan demografik değişkenlerin analizlerinde bulunan sonuçlara göre, sigorta çalışanlarının personel güçlendirme ve örgütsel bağlılıkları cinsiyet, yaş, medeni ve eğitim durumlarına göre kısmen farklılık göstermezken, kurumdaki çalışma süresi ile kurumdaki statüsüne göre analiz edildiğinde kısmen farklılık göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Personel Güçlendirme.



ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE INSURANCE SECTOR: SAMSUN PROVINCE EXAMPLE

Emin ALKOÇ

Ondokuz Mayıs University, Institute of Social Sciences

International Trade and Business, M.A., September / 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Gürhan UYSAL

One of the most important factors for organizations to sustain their lives efficiently is their highly committed employees. Workers are adopting the values of the organization and making more efforts to be in the organization.

Staff strengthening; The concept of staff empowerment and organizational impact dimension need to be examined in a multifaceted manner, with its management staff and tools, which are frequently associated with today's management techniques and tools, as closely related to personel business enrichment, trust, communication, motivation, delegation, participation management, feedback and education motiv. Managers share the power and control with the employees, make the employees to make their own decisions, take responsibility and perform the activities. In this context, the effect of empowerment on organizational commitment cannot be denied in the insurance sector as in all sectors.

In this study, the effect of employee empowerment on organizational commitment is examined. Within the scope of the study, face to face survey technique was applied to the insurance employees operating in Samsun between January 2017 and March 2019. In the preparation of the questionnaire questions, the three-dimensional organizational commitment scale, which was supported by Meyer and Allen in 1990, was used. Questionnaires related to staff empowerment were formed from the measurement developed by Spreitzer in 1995. In the second part of the questionnaire answers are arranged according to the 5-point Likert scale and the questions consist of closed-ended questions. A total of 220 insurance personnel were sent questionnaires, but 200 received feedback. The questionnaires were tested with confirmatory factor analysis, correlation, regression, t test and anova in SPSS

Statistics 21.0 program.

According to the findings of the research, it is concluded that empowerment positively affects the organizational commitment. According to the results found in the analysis of demographic variables in order to find the differences in our study, personnel empowerment and organizational commitment of insurance employees did not differ partially according to gender, age, marital and educational status, but partially differed when analyzed according to working time and status in the institution.

Key Words: Commitment, Organizational Commitment, Employee Empowerment.



ÖNSÖZ

Yüksek lisans boyunca, kıymetli bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen, her zaman yol gösteren sayın hocam Doç. Dr. Gürhan UYSAL'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Tez yazım sürecinde benden desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Nimet ERYİĞİT'e ve çalışmalarına öneri ve akademik katkı sağlayan, kıymetli zamanını benden esirgemeyen çok değerli Dr. Öğr. Üyesi Tuba BEKİŞ'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu zorlu süreçte yanımda olan ve desteklerini benden esirgemeyen eşim Burçin ALKOÇ'a ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

Emin ALKOÇ

Samsun, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTRACT	V
ÖNSÖZ	VII
TABLOLAR	XII
ŞEKİLLER	XIV
GRAFİKLER	XV
EKLER	XVI

GİRİŞ

1. Araştırmanın Konusu ve Problemi	1
2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	1
3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	2
4. Araştırmanın İçeriği	2

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	4
1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	5
1.2.1. Kişisel Faktörler	5
1.2.1.1. Cinsiyet	5
1.2.1.2. Yaş	5
1.2.1.3. Eğitim Durumu	6
1.2.1.4. Çalışma Süreleri	6
1.2.1.5. Medeni Durum	7
1.2.1.6. Kurumdaki Pozisyonu	7
1.2.2. Örgütsel Faktörler	7
1.2.3. Örgüt Dışı Faktörler	8
1.3. Örgütsel Bağlılığın Yaratılmasında Kullanılabilecek Stratejiler	8
1.4. Örgütsel Bağlılığa Yol Açan Faktörler	9
1.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	10
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	10
1.6.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	10
1.6.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	11
1.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	12

1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	12
1.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	13
1.7.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	13
1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	14
1.7.4. Performans	15
1.7.5. Devamsızlık	16
1.7.6. İşgücü Devir Hızı ve İşten Ayrılma Niyeti	16

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı	17
2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi	18
2.3. Personel Güçlendirmenin Çeşitleri	19
2.3.1. Davranışsal Personel Güçlendirme	19
2.3.2. Psikolojik Personel Güçlendirme	19
2.4. Personel Güçlendirmenin Unsurları	20
2.4.1. Sorumluluk	20
2.4.2. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	21
2.4.3. Esneklik	22
2.4.4. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma	22
2.4.5. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	23
2.4.6. Yenilik	23
2.4.7. Çalışanları Övme	24
2.4.8. Güven Ortamı Sağlama	24
2.4.9. Eğitim ve Geliştirme	24
2.4.10. Takım Çalışması	25
2.4.11. Ortak Hedeflere Yönelme	26
2.4.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	26
2.4.13. Açık Bir İletişim Ortamı	26
2.5. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	27
2.5.1. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	27
2.5.2. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	27
2.5.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	29
2.5.4. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme	29
2.6. Personel Güçlendirmenin Olumlu ve Olumsuz Yönleri	30

2.6.1 Personel Güçlendirmenin Olumlu Yönleri	30
2.6.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri	31
2.7. Sigorta Sektörü'nde Personel Güçlendirme	32
2.8. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi İle İlgili Literatür Araştırması	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE SİGORTA SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA, SAMSUN İLİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	37
3.2. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı	38
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları	38
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	38
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	41
3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	41
3.7. Araştırmanın Bulguları	48
3.7.1. Örneklem Demografik Bulguları	49
3.7.1.1. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı	49
3.7.1.2. Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı.....	49
3.7.1.3. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı	50
3.7.1.4. Örneklem Grubunun Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı	51
3.7.1.5. Örneklem Grubunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı	52
3.7.1.6. Örneklem Grubunun İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı	52
3.7.2. Normallik Testi	53
3.7.3. Güvenilirlik Analizi (Cronbach Alpha Analizi)	54
3.7.4. Örgütsel Bağlılık ve Personel Güçlendirme Ölçeklerine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler	55
3.7.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	55
3.7.4.2. Personel Güçlendirme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	57
3.7.5. Ölçeklerin Keşfedici Faktör Analizi	58
3.7.6. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadelerin Frekans Analizi	61
3.7.7. Korelasyon Analizi Sonuçları	66
3.7.7.1. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)	67

3.7.7.2. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	67
3.7.7.2.1. Anlam ile Normatif Bağlılık İlişkisi	69
3.7.7.2.2. Anlam ile Duygusal Bağlılık İlişkisi	69
3.7.7.2.3 Anlam ile Devam Bağlılığı İlişkisi	69
3.7.7.2.4. Etki ile Normatif Bağlılık İlişkisi	69
3.7.7.2.5. Etki ile Duygusal Bağlılık İlişkisi	69
3.7.7.2.6. Etki ile Devam Bağlılığı İlişkisi	69
3.7.7.2.7. Yetkinlik ile Normatif Bağlılık İlişkisi	70
3.7.7.2.8. Yetkinlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisi	70
3.7.7.2.9. Yetkinlik ile Devam Bağlılığı İlişkisi	70
3.7.7.2.10. Özerklik (Otonomi) ile Normatif Bağlılık İlişkisi	70
3.7.7.2.11. Özerklik (Otonomi) ile Duygusal Bağlılık İlişkisi	70
3.7.7.2.12. Özerklik (Otonomi) ile Devam Bağlılığı İlişkisi	70
3.7.8. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Regresyon Analizi .	70
3.7.8.1. Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Arasındaki Etkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	72
3.7.9. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili t-Testi, ANOVA ve Tukey Testleri	78
3.7.9.1. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığının Testi (t-Testi).....	78
3.7.9.2. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığının Testi (t-Testi)	80
3.7.9.3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Yaş Faktörüne Göre Farklılığı Testi (ANOVA Testi)	82
3.7.9.4. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Faktörüne Göre Farklılığı Testi (ANOVA Testi)	88
3.7.9.5. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılığı Testi (ANOVA Testi)	94
3.7.9.6. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışanların Görev Tanımlarına Göre Farklılığı Testi (ANOVA Testi)	103
SONUÇ	122
KAYNAKÇA	130
EKLER	138
ÖZGEÇMİŞ	149

TABLÖLAR

Tablo 1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	14
Tablo 2. Örneklemenin Cinsiyet Dağılımı	49
Tablo 3. Örneklemenin Yaşa Göre Dağılımı	50
Tablo 4. Örneklemenin Medeni Duruma Göre Dağılımı	50
Tablo 5. Örneklemenin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı	51
Tablo 6. Örneklemenin İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı	52
Tablo 7. Örneklemenin İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı	52
Tablo 8. Normallik Testi	53
Tablo 9. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Testi	54
Tablo 10. Örgütsel Bağlılığın Tanımlayıcı İstatistikleri	56
Tablo 11. Personel Güçlendirme Tanımlayıcı İstatistikler	57
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	59
Tablo 13. Personel Güçlendirme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	60
Tablo 14. Katılımcıların Anket İfadelerine ilişkin Analizi	61
Tablo 15. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi	67
Tablo 16. Korelasyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 17. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi.	71
Tablo 18. Personel Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 19. Personel Güçlendirmenin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	74
Tablo 20. Personel Güçlendirmenin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	76
Tablo 21. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığı Testi (t-Testi)	78

Tablo 22. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığının Testi (t-Testi)	79
Tablo 23. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığının Testi (t-Testi)	80
Tablo 24. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığının Testi (t-Testi)	81
Tablo 25. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Yaş Gruplarına Göre Farklılığı	82
Tablo 26. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Yaş Grupları Arasındaki Farklılık Anova Analizi Sonuçları	83
Tablo 27. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın Tukey Testi Sonuçları	85
Tablo 28. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Farklılığı	88
Tablo 29. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılığı Anova Analizi Sonuçları	89
Tablo 30. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılık Tukey Testi Sonuçları	91
Tablo 31. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılığı	95
Tablo 32. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Kurumdaki Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Farklılığı Anova Analizi Sonuçları	96
Tablo 33. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Farklılığı Tukey Testi Sonuçları.....	98
Tablo 34. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışanların Görev Tanımlarına Göre Farklılığı	103
Tablo 35. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Görev Tanımları Arasındaki Farklılığın Anova Analizi Sonuçları	104
Tablo 36. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Görev Tanımlarına Göre Farklılığı Tukey Testi Sonuçları	106
Tablo 37. Hipotez Testlerinin Sonuçları	110

ŞEKİLLER

Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	11
Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım	11
Şekil 3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Etkileri İncelemek Amacıyla Oluşturulan Araştırma Modeli	43



GRAFİKLER

Grafik 1. Örneklemin Cinsiyet Dağılımı	49
Grafik 2. Örneklemin Yaş Dağılımı	50
Grafik 3. Örneklemin Medeni Durumu Dağılımı	51
Grafik 4. Örneklemin Eğitim Durumu Dağılımı	51
Grafik 5. Örneklemin Kurumdaki Çalışma Süresi Dağılımı	52
Grafik 6. Örneklemin İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı	53



EKLER

EK 1. Anket Formu	138
EK 2. Tukey Testi Homojen Dağılım Sonuçları	141
EK 2.1. Yaş Gruplarının Homojen Dağılımı	141
EK 2.2. Kurumdaki Çalışma Sürelerinin Homojen Dağılımı	142
EK 2.3. Öğrenim Düzeylerinin Homojen Dağılımı	143
EK 2.4. Çalışanların Kurumdaki Pozisyonlarının Homojen Dağılımı	144
EK 3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları	145



GİRİŞ

1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Dünyada küreselleşmenin hızlı bir süreçte devam etmesi rekabeti arttırarak işletmelerin klasik yönetim anlayışından ayrılmasına neden olmuştur. Bu süreçte örgütün verimli bir şekilde devamlılığı için işgörenlerin örgüte bağlılığı önemli hale gelmiştir. Çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmak için personele sorumluluk verilmesi, esnek çalışma koşulları yaratılması, karar verme sürecinde hak sahipliği, eğitim ve iletişim alanının oluşturulması gibi kavramlarla personelin güçlendirilmesi ile örgüte olana bağlılığı arttırılmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı geliştikçe işgörenin performansı ve verimliliği artmaktadır. Günümüz koşullarında kalifiyeli çalışanları sadece maddi tatmin ile işletmede tutmak mümkün değildir. Çalışanların sosyal yönden de tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu durum, motivasyon düzeyini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.

Tezin konusu, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi, Samsun ilinde yer alan sigorta sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile incelenmektedir. Bu amaçla sigorta çalışanlarına anket çalışması düzenlenmiştir.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmeler aidiyet duygusunu oluşturmak için çalışanlarıyla birebir bağlılık oluşturmalıdır. Bu bağlılık işgörenin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Organizasyonun bir parçası olan işgörenler, kendilerini örgütün vazgeçilmez bir faktörü olduğunu hissettiklerinde örgütten ayrılmamak için daha fazla gayret edecekler ve sorumluluklarının daha fazlasını yapmak için örgüte olan aidiyetini güçlendireceklerdir.

Çalışmamızın amacı, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmaktır. Personel güçlendirme örgütsel bağlılığın kurumlarda yaygınlaştırılması için önemli kavramlardan biridir. Bu amaçla, bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramı ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin finans sektörünün önemli bir bölümünü kapsayan ve hizmet ağırlıklı faaliyet gösteren sigortacılık sektöründeki önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca çalışmamızda, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın birtakım demografik değişkenlere bağlı olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmamızda, Samsun ilinde faaliyet gösteren sigorta acenteleri, banka

sigortacılığı (bankasürans) ve sigorta bölge müdürlüklerindeki çalışanlar üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Bunun nedeni, finans sektörünün önemli bir parçası olan sigortacılık sektörünün ülkemizde gün geçtikçe giderek büyümesi ve birçok sigorta ürününün zorunlu hale gelmesiyle çalışan sayısında oluşan önemli artış ile birlikte işgörenlerin güçlendirilmesi ve örgüte olan bağlılığının artırılması çalışmaları önemli olacağı düşünülmektedir. Ülkemizde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi ile birbirleri arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla çalışma bulunmaktadır. Ancak yapılan çalışmaların daha çok kamu sektöründeki çalışanlar üzerinde olduğu, çok fazla personel sirkülasyonu olan ve çalışma koşullarının oldukça zor olduğu finans sektöründe az sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu durum, çalışmamızın önemini göstermekte ve araştırmamızdan sonra uygulanacak çalışmalara yol gösterici nitelikte olacaktır.

3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmamız iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamamızda, pilot çalışma düzenlenmiştir. Samsun ilinde belirli sigorta acentelerinde araştırma uygulanmıştır. İkinci kısımda ise araştırma modeli uygulanması ve faktör analizi üzerinde çalışmalar sağlanmıştır. Bu kısımda araştırmanın evreni Samsun ilinde yer alan sigorta acenteleri, banka sigortacılığı yapan banka şubeleri ve sigorta bölge müdürlükleri bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, bahsi geçen işletmelerden kolayda örneklem ile seçilen çalışanlara anket uygulanmıştır. Ardından anket sonucu ulaşılan araştırma verileri test edilip sonuçlara ulaşılmıştır.

4. Araştırmanın İçeriği

Bu çalışma giriş, üç bölüm ve araştırma sonucundan oluşmaktadır. Bunlar;

Giriş bölümünde araştırmanın konusu, amacı, kapsamı, yöntemi ve içeriği yer almaktadır.

Birinci bölümde örgütsel bağlılık kavram ve tanımına, oluşturan unsurlarına, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere, örgütsel bağlılığın tutumsal davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları açısından sınıflandırılmasına ve sonuçların açıklanması üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, personel güçlendirme kavramının tanımı, tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, personel güçlendirme çeşitleri, unsurları, personel güçlendirmenin farklı kavramlarla ilişkisi, personel güçlendirmenin müşteri, çalışan

ve örgüt açısından faydaları ve zararları, son olarak da personel güçlendirmenin sigorta sektöründeki önemi ve personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, Samsun'da yer alan sigorta şirketlerindeki çalışanlar ile yüzyüze anket yapılarak bir alan çalışması uygulanmıştır ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, personel güçlendirme ile çalışanların örgüte olan bağlılığı arasındaki ilişki ve bunun için yapılan etki çalışmaları açıklanmış ve çözüm önerileri sunulmuştur.

Sonuç bölümünde ise, anket çalışmasının sonuçlarına dayanılarak işveren, işgören ve bundan sonraki yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılık terimi, anlamı birleştirmek olan Latince bir kökten türemiştir. Webster sözlüğü, bağlılığı mecbur olma ya da duygusal olarak harekete geçirme hali olarak tanımlamaktadır. Bağlılığa sahip insanlar, kendilerini bir şeye ait hissederler ve bu bağı sürdürmek için motive olurlar (O'Malley, 2000: 28).

Bağlılık, insan topluluklarının olduğu her alanda, bir anlamda sadakat olarak nitelendirilen toplumun değerlerine olan bağlılığıdır (Çöl, 2004: 11).

Örgütsel bağlılık duygusal bir kavram gibi nitelendirilmiş, örgüte bağlılık; personelin örgütte kalması ve örgüt için emek sarfetmeye istekli olması olarak düşünülebilir (Allen&Meyer, 1990: 33).

William Whyte, 1956 yılında yayınladığı "Örgüt İnsanı" adlı önemli eserinde, aşırı bağlılığın tehlikelerini belirtmiş ve örgüt insanını, sadece örgüt için çalışmakla kalmayıp aynı zamanda ona ait bir kişi olarak tanımlamıştır. Buna göre; örgütte çalışanlar, grubun yaratıcılık kaynağıdır ve aidiyet duygusunun bireyin nihai ihtiyacı olduğuna inanmaktadırlar. Whyte'in bu eserinden sonra bağlılık konusu geniş bir şekilde incelenmiştir. Bu incelemeler yüksek seviyede bağlılığın örgütler için yararlı bir durum olduğu varsayımına dayanmaktadır (Randall, 1987: 460).

Örgütsel bağlılık ile işgörenlerin işten memnuniyeti arasında güçlü bir bağ vardır. Fakat işinden memnun olan personel olduğu kadar memnun olmayanlar da vardır. Bu sebeplerden dolayı işverenler tarafından örgütsel bağlılığın önemi artmaktadır. Örgütsel bağlılık; personel tarafından örgüte bağlı olma isteği, örgüt için çaba gösterme isteği ve örgütün değerlerine ve hedeflerine uygun davranma isteği olarak algılanabilir (Luthans, 2011: 146-147).

Örgütsel bağlılık gösteren işgörenlerin ortak özellikleri olarak; sadakat, örgüt yararına faaliyette bulunmak, gelişime açık olmak, işi en iyi yapmaya çaba sarfetmek, yeteneklerini örgüt yararına kullanmak, örgüt yararına olacak başka kişi ya da örgütlerle iş birliği kurmak, kendini geliştirmeye adanmak, zamanı örgüt yararına kullanmak, verilen görevlerin dışında örgüt yararına çalışmak, detaycı olmak gibi özellikler örgütsel bağlılığın işaretleridir (Tutar, 2016: 224).

1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak 3 alt grupta inceleyebiliriz.

1.2.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılıkta kişisel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gibi demografik özellikler ve çalışma süresi, iş beklentileri, başarı güdüsü gibi bazı kişilik özelliklerini de kapsamaktadır (Sağlam, 2003: 23).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan kişisel faktörlerin kapsamına, bireylerin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, iş hakkında beklentileri, çalışma zamanları ve psikolojik sözleşmeleri yer almaktadır. Kişisel faktörler, çalışanların örgüt ile birleşen değerlerini örgütün amaçları doğrultusunda benimseyip yıllar boyunca kurumda çalışmaya devam etmesini sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 59).

1.2.1.1. Cinsiyet

Örgütsel bağlılıkta cinsiyet kavramı oldukça önemlidir. Kadın ve erkeklerin örgütten beklentilerinin ve isteklerinin farklı olduğu araştırmalarda görülmektedir (Bartlett, 1999: 40).

Angle ve Perry (1981), Mowday (1982), Dixon (2005) ve Kuusio (2010)'a göre, kadın işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğu bulunurken, Cheng ve Stocdale (2003), Gül ve Oktay (2005) ile Eren (1996) çalışmalarında ise erkeklerin kadınlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri de kadın çalışanların kurumlarında erkeklere göre daha istikrarlı oldukları ve iş yerlerinde oluşabilecek olumsuzluklarda örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu savunulmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 63).

Çolakoğlu (2009) ve Giffords (2009) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.2.1.2. Yaş

Örgütsel bağlılık ile çalışanların yaşları arasında olumlu veya olumsuz etkiler bulunmaktadır. Allen ve Meyer (1993), Ağca ve Ertan (2008), Kaya (2014) Demir (2012), Çakır (2001), Rowden (2000), Mathieu ve Zajac (1990), Bozkurt (2007), Angle ve Perry (1981), Giffords (2003), Balay (2000) ve Khan vd. (2010)'a göre,

yaşı ileri olan çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının da yüksek olduğu savunulmaktadır.

Bazı çalışmalar ise, yaşı yüksek olan çalışanların kurumlarına olan bağlılığının azaldığını sosyal ortamın düşük olduğu görüşündedir (Taş, 2004: 75). Genç işgörenlerin kurumlarına daha bağlı olduğu görüşü de araştırmalar arasında bulunmaktadır (Kirel, 1999: 115).

Çöl ve Gül (2005), Türkoğlu (2011), Gülova ve Demirsoy (2011)'un yaptıkları çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ile yaş faktörü arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.2.1.3. Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe örgüte olan bağlılıklarının arttığı, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların ise örgüte olan bağlılıklarının yanı sıra, kurumdaki çalışmasının devamlılığı ön plandadır (İnce ve Gül, 2005: 63).

Yalçın ve İpek (2005), Angle Perry (1981), Morris ve Steers (1980), Başyigit (2006) ile Iverson ve Buttigieg (1999) yaptıkları çalışmalarında eğitim düzeyinin yükselmesi ve bireylerin alanlarında uzmanlaşmasıyla birlikte örgütsel bağlılığının azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Mathieu ve Zajac (1990) yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını savunmaktadır.

1.2.1.4. Çalışma Süreleri

Çalışanların işletmelerdeki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında olumlu veya olumsuz ilişki bulunabilmektedir.

Gülova ve Demirsoy (2011), Kurşunoğlu (2011), Allen ve Meyer (1997), Ergenç (1982), Bozkurt (2007), Güllüoğlu (2012), Becker (1960), Angle ve Perry (1981), Sheldon (1971) yaptıkları çalışmalarda, çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı görüşünü savunmaktadırlar.

Balay (2000), Williams ve Hazer (1986) çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığını savunmaktadır.

Kişisel faktörlerden yaş ve çalışma süresi birbirleri ile ilişki içerisinde olmasına

rağmen, çalışma süresi devam bağlılığı ile ilişkideyken, yaş faktörü ise duygusal bağlılık ile ilişki içerisindedir (İnce ve Gül, 2005: 67).

Allen ve Meyer (1997) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin kurumdaki çalışma sürelerinin normatif ve duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediklerini savunmaktadır.

1.2.1.5. Medeni Durum

Iverson ve Buttigieg (1999), Ersoy (2007), Kurşunoğlu vd. (2010), Mathieu ve Zajac (1990), Cohen (1992), Aykaç (2010) yaptıkları çalışmalarda, evli işgörenlerin işsizlik riskleri ve ailelerine olan mesuliyetleri nedeniyle örgüte olan bağlılıklarının yüksek olduğunu savunmaktadırlar.

Cengiz (2001) çalışmasında evli işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının daha düşük düzeyde olduğunu ileri sürmektedir.

Gülova ve Demirsoy (2011) çalışanların evli ya da bekar olmalarının örgüte olan bağlılıklarını değiştirmediğini düşünmektedir.

1.2.1.6. Kurumdaki Pozisyonu

Eren (2011), Matkieu ve Zajac (1990), Tekin (2002), Chiu vd. (1999), yaptıkları çalışmalarda, işgörenlerin çalışma sürelerinin örgütsel bağlılıklarını etkilediğini savunmaktadırlar.

Boylu vd. (2007) çalışmalarında örgütsel bağlılık ile işgörenlerin kurumdaki pozisyonları arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir.

1.2.2. Örgütsel Faktörler

Kişilerin bireysel niteliklerinden ziyade örgütten kaynaklı olan birtakım faktörler de onun örgüte olan bağlılığını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütsel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gönen, 2016: 29):

- Yönetim
- Örgütsel Adalet
- Örgütsel Ödüller
- İşin Kapsamı
- Örgütsel Kültür

- Takım Çalışması

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; yapılan işin özellikleri ve önemi, uygulanan yönetim yaklaşımı, örgüt üyelerinin alınan kararlara katılabilmesi, örgüt içerisindeki iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, iş odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir (Özdevecioğlu, 2003: 23).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan iş deneyimi ve çalışma ortamında genel olarak; çalışanların sosyalleşme süreci, personel müdür arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi ve iş tatmini gibi faktörler ele alınmaktadır. Özellikle bu grup kapsamında belirtilen çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyici etkeni olarak değerlendirilmektedir. Yüksek derecede iş tatminini örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 57-60).

1.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörlerin en bilinenleri kişinin sahip olduğu alternatif iş olanakları ve profesyonelliktir. Alternatif iş imkanları az olan personellerin örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş personellerin alternatif iş imkanları daha çoktur böylece iş beklentileri de o oranda yüksektir. Profesyonellikte çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı söz konusudur. Hukuk, mühendislik, tıp ve benzer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Eğer örgüt mesleki gelişim sağlamasına katkıda bulunuyorsa veya kariyer beklentileri mesleği dışında örgüte bağlı ise bireyin mesleki bağlılığı olumsuz etkilenir. Ancak, örgütsel bağlılığı artar. Bu nedenler profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki göstermektedir (Gunz ve Gunz, 1994: 802).

Örgüt dışı faktörler işletmenin bulunduğu çevre, sosyo-ekonomik durum gibi siyasal ve ekonomik faktörlerden, piyasa yapısından etkilenir. Bunlar; yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, işsizlik oranı ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi faktörlerdir (Eren, 1996: 48).

1.3. Örgütsel Bağlılığın Yaratılmasında Kullanılabilecek Stratejiler

Bağlılığa ilişkin tutumlar, bireylerin işverenleriyle ilişkilerine dair düşünceleriyle yavaş yavaş; ancak, sürekli olarak gelişmektedir. Buna göre, bağlılık

kişisel bir temele sahiptir ve insanların önemli gördükleri unsurlar içine yerleşmiştir.

Bağlılık, evrensel cazibeye sahip ihtiyaçlarla bağlantılıdır. Bunlar; ait olmak, güvende hissetmek, beklentilere ulaşmak, kendini iyi hissetmek vb. Çalışanlarına sadece memnuniyet ve rahatlık vaat eden şirketler, çalışanlar tarafından yüzeysel olarak algılanmakta, çalışan ve örgüt arasında güçlü ve uzun ömürlü ilişkilerin gelişebilmesi için daha fazlası gerekmektedir (Mowday, 1979: 226).

Micheal O'Malley'a göre, bağlılığın geliştirilmesiyle ilgili beş genel koşul mevcuttur. Bunlar (O'Malley, 2000: 35):

- Duygusal Ödül: Çalışanların yaptıkları işi tatmin edici ve çalışma ortamını destekleyici bulmaları.
- Ekonomik Bakımdan Karşılıklı Bağımlılık: Çalışanların ilişkiden maddi biçimde fayda sağlamaları, adil bir ekonomik mübadele içinde olduklarına inanmaları.
- Uyum ve Aidiyet: Çalışanların ilgi ve değerlerinin diğer çalışanlar ve şirketle uyumlu olması ve çalışanların şirket tarafından istenildiklerini hissettikleri sosyal bir ortamın yaratılması.
- Statü ve Kimlik: Çalışanların, örgüte ait olduklarını ve örgüte üyelikleri dolayısıyla değer elde ettiklerini düşünmeleri.
- Güven ve Karşılıklılık: Şirketin çalışanlar adına hareket ettiğine inanılmasıyla hem çalışan hem de işveren birbirlerine karşı sürekli bir minnettarlık duygusu hissetmeleri.

Bağlılığın her bir unsuru, temel insan ihtiyaçları veya isteklerinin yerine getirilmesiyle ilgilidir.

1.4. Örgütsel Bağlılığa Yol Açan Faktörler

Mowday, Porter ve Steers, bağlılığa yol açan faktörleri dördü olarak sınıflandırmışlardır (Steers vd, 1997: 14):

- Kişisel özellikler
- İşin özellikleri
- Çalışma deneyimleri

- Örgütün yapısal özellikleri.

1.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı öznel bir yapıya sahiptir. Bunun temel nedeni, bireye, yere ve vakte odaklı olarak değişikliklere uğraması gösterilebilmektedir. Fakat buna rağmen örgütsel anlamda bağlılığı saptayabilme konusunda birtakım göstergelerden yararlanılabilmektedir (Bülbül, 2007: 7).

Örgüt ile çalışanın amaçları örtüştüğünde örgütün çalışanlarına sundukları, çalışanların beklentilerini karşılayacaktır. Çalışanın beklentileri ile örgütün çalışana sundukları arasında farklılık varsa, bu örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek önemli bir durumdur (İnce ve Gül, 2005: 9).

Örgütsel bağlılığın diğer bir göstergesi, çalışanların örgüt için kendilerinden beklenenden daha fazla fedakarlıkta bulunmasıdır. Buradaki en önemli ayrımı çalışanın herhangi kişisel beklenti içine girmeden, tamamen örgütün başarısı için fedakarlıkta bulunmasıdır. Çalışanın örgüt için çabalaması, kişinin örgütünü benimsediğini göstermektedir (Bülbül, 2016: 25).

Çalışanın diğer çalışanlarla veya örgüt ile arasında ortak yanlar bulup, davranışlarını ona göre şekillendirmesidir. Örgütsel özdeşleşme; genel olarak örgütün tüm değerleri ile bütünleşmedir. Kişinin benliğini belirgin bir örgüt kimliği açısından tanımlamaya hazır olma durumudur (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012).

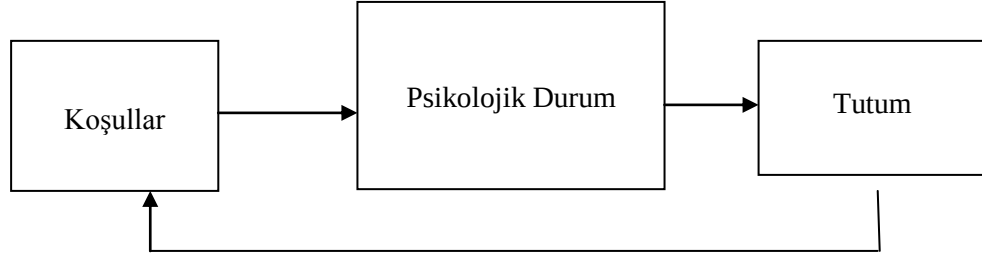
1.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, bağlılığın iki ayrı boyutta incelenmiş olduğu görülmektedir. Örgütsel davranış üzerinde çalışanlar, tutumsal bağlılık üzerinde dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır.

1.6.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

İnsanların örgütle olan ilişkileri hakkında düşüncelerini sağlayan süreç üzerine odaklanır. Birçok bakımdan bu bireylerin ne derece kendi değer ve hedeflerinin örgütünkilerle uyumlu olduğuna inandıkları bir düşünce yapısı olarak görülebilir.

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Çöl, 2004: 25).

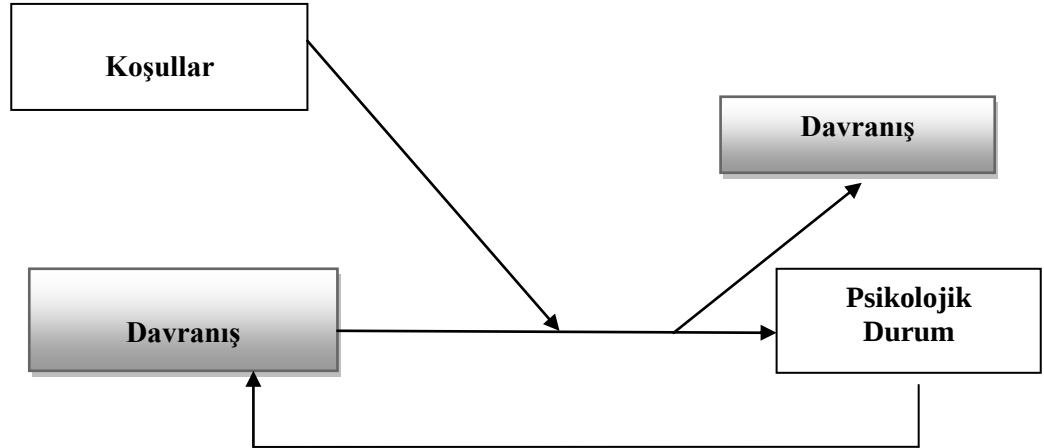


Şekil 1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: John Meyer, Natalie Allen, “A Three Component of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, Vol.1, Iss.1, 1991, s.63.

1.6.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Bireylerin belirli bir örgüte kenetlendiği ve problemi nasıl ele aldığını gösteren süreç ile ilgilidir. Davranışsal ve tutumsal yaklaşımlar arasındaki fark, her biriyle ilgili araştırma geleneklerine de açık bir şekilde yansımaktadır. Tutumsal yaklaşımda, araştırmalar büyük ölçüde bağlılığın gelişimine katkıda bulunan koşulların tanımına ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına yönlendirilmektedir. Davranışsal yaklaşımda ise araştırmalar, esas olarak bir davranışın bir kere sergilendikten sonra tekrarlama eğilimi gösterdiği koşulları tanımlama yanında, bu davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.



Şekil 2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım

Kaynak: John Meyer, Natalie Allen, “A Three Component of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, Vol.1, Iss.1, 1991, s.63.

Bu şekillerde yer alan değişkenlerin sıralamasının ve temel nedensel ilişkilerin incelenmesi iki yaklaşım arasındaki farkları açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Ancak, her iki yaklaşım da bağlılık-davranış hattında bir tamamlayıcı süreçler setinin mevcut olabileceğini ifade eden ikincil ilişkileri (kesikli oklar) içermektedir. Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın davranışsal sonuçlarının bağlılığın istikrarı ya da değişimine katkıda bulunan şartlar üzerinde bir etkide bulunması; davranışsal yaklaşımda ise, davranışın sonucu olan tutumların bu davranışın gelecekte tekrarlanma ihtimalinin üzerinde etkide bulunması beklenmektedir. Bu iki bağlılık sınıflandırmasına, daha sonra çoklu bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir sınıflandırma eklenmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgüte bağlılık basitce tek bir varlığa bağlılık olarak görülmemekte; kişilerin örgütlerine, mesleklerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine, genel anlamda topluma farklı bağlılık göstereceklerini varsaymaktadır. Arnon Reichers, örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan değişik gruplara olan bağlılıkların bir toplamı olarak anlaşılabilirliğini öne sürmüştür. Örgüt içindeki kişiler bu gruplarla olan ilişkileri sebebiyle birden fazla kimliğe sahip olabilirler ve bunlar birbirleriyle çelişebilir. Bireyin örgütün içindeki ve dışındaki birden fazla grupta kendini tanımlama, çoklu bağlılığı ifade etmektedir (Doğan, 2006: 73).

1.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers tarafından öne sürülen çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bağlılık çalışandan çalışana değişiklik gösterebilmektedir. Bir çalışana göre örgüte bağlılıkta örgütün çalışma şartları etkili iken, diğer bir çalışana göre ise örgütün çalışana verdiği değer etkili olmaktadır (Açıkgöz, 2010: 17).

Çoklu bağlılığın en önemli kaynağı kamuoyudur. Kamuoyu içeriğinde, çeşitli gruplar, çalışanlar, hizmet alanlar, işverenler, yöneticiler ve sendikalar önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin var olma sebeplerinin başında, farklılık gösteren birden fazla grubun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak olduğu örgütsel bağlılık literatüründe kabul görmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bağlılık bireyler arasında değişiklik gösterebilmektedir. Bir çalışana göre örgüte bağlılıkta örgütün çalışma prensipleri etkili iken, diğer bir çalışana göre ise örgütün çalışana verdiği değer etkili olmaktadır (Uyar, 2015: 25).

1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık, yüksek örgütsel bağlılık, performans, devamsızlık, iş gücü devir hızı ve işten ayrılma

niyeti olarak incelenmektedir.

1.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın düşük olduğu işletmelerde işgörenin işletmeye karşı bağlılığı düşüktür. İşgören daha cazip imkanlar elde ettiğinde işten ayrılmayı bir fırsat bilmektedir.

Düşük örgütsel bağlılık olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Olumlu sonuçlar olarak; birey örgüte karşı düşük bağlılık gösterdiğinden daha başka alternatifler arayacaktır. Bu durumda insan kaynaklarının daha etkin çalışması gerekmektedir. Düşük örgütsel bağlılık gösteren işgörenlere katlanmak zorunda kalmayan işletmeler, başka işgörenler bularak bu zarar ve maliyetlerden kurtulabilirler. Düşük bağlılığı olan işgörenlerin örgütü bırakması demek, bundan sonra performans düşüklüğünün, yüksek devamsızlıkların, çalışanlar arasındaki olumsuz sosyal ilişkilerin olmaması demektir (Atay, 2006: 90).

Ayrıca işten ayrılan işgörenler, gittikleri diğer işletmelerde isteklerine kavuşabilirler ve deneyimleriyle birlikte yeni işletmelerine faydalı olabilirler ve yüksek bağlılık yakalayabilirler. Bu durum oldukça önemlidir (Balay, 2000: 83-86).

1.7.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İlmli bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu bağlılık durumunda işgörenlere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir. İlmli bağlılık, birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli karar verme ve kişisel tercih olanağı vermekte, sonuç olarak dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 17-35).

Örgüte ılımlı düzeyde bağlılığın olumlu sonuçları olsa da bu durum her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması ılımlı bağlılık düzeyinin birey açısından olumsuz sonuçları olabilmektedir. Örgüt açısından olumlu sonuçları; çalışanların sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, iş doyumunun yüksekliği sayılabilmektedir. Bu düzeydeki bir örgütsel bağlılığa sahip işgörenler topluma karşı sorumluluk ile örgüte duydukları sadakat arasında bir

çatışma yaşayabilirler. Bu da bireyde kararsızlığa ve örgütün çalışmalarındaki verimsiz işleyişe yol açabilmektedir (Demir ve Öztürk, 2011: 17-41).

1.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Çalışanın, örgütün hedeflerini tam olarak benimsediği, tüm değer yargılarını kabul ettiği, örgütüne bağlandığı ve örgüt için her türlü fedakarlığı yapacak derecede özdeşleştiği bu bağlılık Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılıktır (Koç, 2009: 206). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar; örgütün amaçları ve örgüt kültürü değişirse, çalışan hayal kırıklığına uğrayarak yaptığı işten tatmin olmamaya başlarsa örgütten ayrılabilir (Bayram, 2005:136).

Tablo 1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bağlılık Düzeyleri	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	Bireylerin yenilikçiliği, yaratıcılığı ve özgünlüğü Verimli insan kaynakları kullanımı	Mesleklerinde yavaş ilerleme ve gelişme Bireysel maliyetlerde dedikodu sonucu İhraçların ihtimali, ayrılma veya kurum amaçları bozma	Performansı düşük çalışanların örgütten ayrılması ile kuruma yeni çalışanların gelmesi ve kurumun moralini yükselterek iş gücü devir hızını azaltma Kurum içi dedikoduların kurum için yararlı olabilecek sonuçları	Devamsızlık, yüksek iş devri, gecikme, kurumda kalmaya isteksizlik, az iş kalitesi, kurums sadakatsizlik, kuruma karşı yasa dışı faaliyetler Zarara sebep olan dedikodu, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta	Sahiplenmenin ileri düzeyde olması, yeterlilik, güvenlik, sadakat ve görev	Mesleki gelişmenin sınırlı olması ve ilerleme fırsatları	Çalışanların kıdeminde artış	Çalışanların daha fazla görev alma ve kurumsal vatandaşlık davranışlarının azalması

	Çalışanların yaratıcılığı	Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının anlaşılammaması	Ayrılma isteğinin düşük olması	Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile kurumsal beklentileri dengelemesi
	Çalışanların bireysel kimliğinin kurumdan farklı görülmesi		İş devrinin düşük olması	Kurumsal etkinliğin az olması
			İş tatmini yüksek olması	
Yüksek	Çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin yükselmesi	Yaratıcılık, bireysel gelişme, yenilikçilik ve hareket olanaklarının azaltılması	Çalışanların istikrarlı ve güvenli iş gücü	İnsan kaynaklarının yeterli kullanılmaması
	Ödüllendirilen olumlu davranışlar	Bürokratik süreçte değişime karşı gelinmesi	Çalışanların daha fazla üretim için kurumsal beklentileri kabul etmesi	Kurumsal uyum, yenilikçilik ve esneklik
	Çalışanların işlerini severek yapmalarının sağlanması	Ailevi ve sosyal ilişkilerde sıkıntılar	Çalışanların arasında performans ve görevlerinde yüksek rekabet	Önceki politika ve süreçlere fazla güven duyma
		Çalışanların arasındaki dayanışmanın azlığı	Kurumsal amaçların sağlanması	Çalışanlardan fazla çaba gösterenlere öfke ve düşmanlık besleme
		Çalışam süresi dışında da kurumun bir araya gelmesi için enerji ve zamanın az olması		Kurumun faydasına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: D.M. Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", Academy of Management Review, 12/3, 1987, s.462; Aktaran S. Doğan ve S. Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:29, Temmuz-Aralık, 2007, s.53.

1.7.4. Performans

Örgütsel bağlılık kurumsal performans için kritik bir noktadır; ancak, her sorunun çözümü de değildir. Doğru tamamlayıcılarla birleştiğinde sonuç, motivasyondur. İşletmenin faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmesi için çalışanlar şirkete bağlı olmalı, gerekli yeteneğe sahip olmalı ve ne yapılması gerektiğini anlamalıdır. Parçalardan biri eksik olduğunda problemler yaşanacaktır. Şirket için çok önemli olan hedefleri sözselsel ve hareketselsel olarak anlamada, şirkete bağlı

Çalışanlar, davranışlarını şirkete en çok avantajı sağlayacak şekilde ayarlamak için zgr bırakılırlar ve bir anlamda bu konuda kendi başlarına özgürce hareket edebilirler. Doğru zaman geldiğinde, diğer çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle birlikte doğru kararlar vermek kişiye bırakılmıştır. şirkete bağlı olan çalışanlar, şirketin amaçları doğrultusunda motive edilmişlerdir. Yüksek bağlılık ve kesin hedefler, şirketin geleceğini korumak için birlikte hareket etmektedir (Doğan, 2013: 88).

1.7.5. Devamsızlık

Yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar, diğerlerine göre daha iyi bir şekilde görev yaparlar ve örgütte kalma konusunda daha güçlü bir istek duyarlar. Örgütün amaçlarına yüksek düzeyde bağlılık duyan ve örgüte karşi pozitif tutum içinde olan çalışanlar, işe gelme ve amaçların ulaşılmasına katkıda bulunma konusunda çok daha güçlü bir istek duymaktadır (Steers, 1995: 46). İşlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan çalışanların devamsızlık davranışından sakındıkları ve işlerine bağlılıkla devam ettikleri görülmektedir (Sagie, 1998: 156). Bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir (İnce ve Gl, 2005: 95-96).

1.7.6. İşgücü Devir Hızı ve İşten Ayrılma Niyeti

Duygusal bağlılık, örgütle kurulan duygusal bağ şeklindeki tanımına dayanarak, işten ayrılma niyeti üzerinde en güçlü etkiye sahiptir. Devam bağlılığı, işten ayrılmanın getireceği algılanan yüksek maliyetlerle ilişkisi dolayısıyla, bir örgütün yesi olmayı sürdürmeye ilişkin bir isteği temsil etmez (Somers, 2009: 77). Düşük rgtsel bağlılık ve işten çıkma isteği arasındaki bağlantıyı araştıran birçok çalışmacı vardır. Örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla iş gücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilmektedir (oban, 2011: 50).

Alternatif iş imkanları çok olan çalışanların bağlılık oranı düşük olduğundan, örgütten ayrılma eğilimleri yüksektir ve buna paralel olarak örgütün çalışan devir oranı da yükselir. Kıdem, emeklilik hakları ve çalıştığı örgütteki statüsü çalışanların örgütten ayrılma eğilimlerini düşürmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 617).

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı

Küreselleşme ve rekabetin sonucu ile personel güçlendirme kavramı yönetime güç paylaşımı, ekip ruhu, yardımlaşma ve yetki artışı vererek kişilerin gelişmesine imkan tanımaktadır (Vogt ve Murrell, 1990: 8).

Personel güçlendirme, işgörenlerin yetki, beceri, bilgi ve belirlenmiş sınırlarda karar verme isteğinin bulunması durumudur. Örgütün başarısı için alınan kararlarda çalışanların sorumlulukları artmaktadır (Çetin, 2013: 118).

Güçlendirme, işgörenlerin motive olmalarını sağlayan, bilgi, beceri ve tecrübelerine olan güvenlerini arttıran, öncelik alarak örgütlerin amaçları doğrultusunda olayları kontrol edebileceklerine inandıkları, uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını ifade eder (Kozak, 2004: 77).

Personel güçlendirme; yöneticilerin de üzerinde sıklıkla durduğu, günümüz yönetim teknikleri ve araçlarıyla birlikte “iş zenginleştirme, güven, iletişim, motivasyon, yetki devri, katılımlı yönetim, geri besleme ve eğitim vb.” yakından ilgili olmasıyla birlikte personel güçlendirme kavramının ve örgütsel etki boyutunun çok yönlü olarak incelenmesi gerekmektedir (Pelit, 2015: 5).

Güçlendirilmiş organizasyonlarda işgörenler yüksek motivasyonla çalışırlar. Yöneticiler işgörenleri güçlendirmek için sorumlulukları kabul ederler ve insan kaynakları yeni motivasyon teorileri yaratırlar. Örgütlerde yöneticiler yetkiyi kendi elinde tutmak istese de güçlendirme uygulanabilmesi için yetkiyi alt kademelere yaymalıdırlar (Argyris, 1998: 98-99).

İşgörenlerin motivasyon ve yaratıcılık becerilerini kullanması ile eski, demode ve emir komuta tarzındaki yönetim uygulamalarından kaçınılarak işletme problemlerinin çözülmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2006: 32).

Yöneticilerin güç ve kontrolü işgörenlerle paylaşması, işgörenlerin kendi kararlarını verme, sorumluluk alma ve faaliyetleri gerçekleştirmesini sağlayacaktır. (Conger&Kanungo, 1988: 471).

Personel güçlendirmeye ilişkin tanımlamalarda ortak olan noktalar;

- İşletme ya da toplumda hiyerarşik güç yetkisinin en alt birimdeki işgörenlere devredilmesi,
- Alt birim işgörenler arasında sorumluluğu arttırma,
- Alt birim işgörenlerin problem çözme becerilerinin geliştirilmesi,
- Alt birim işgörenlerin kendi yazgısının sorumluluklarını üstlenmeleri için destek olmak ve cesaret vermek (Doğan, 2006: 31-32).

Yönetim ve organizasyon tekniği içerisinde personel güçlendirme oldukça önemlidir. Örgütleri öne çıkarmada ve üretim faktörlerinin etkin kullanımındaki emeğin etkinliğini yükselterek yönetimde son yıllardaki gelişimi önem arz etmektedir (Yıldırım, 2011: 94).

Personel güçlendirmenin ortaya çıkmasının sebepleri olarak; teknolojinin gelişmesiyle personelin yerine bilgi işlem altyapısı oluşturulması, rekabet artışı ve müşteri taleplerinin hızlı yerine getirilme isteği, işgörenin yüksek eğitim düzeyi ve isteklerinin artışı, kurumlarda demokratik kararların yükselmesi, organizasyonların hiyerarşi düzeyinin kaybolması, küreselleşen bir yapıya geçiş yapılması gösterilebilmektedir (Koçel, 2003: 417).

2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

1920 yıllarında F.W. Taylor'un ortaya çıkardığı bilimsel yönetime göre emek ve düşüncenin birbirinden ayrılmasıyla yönetimin planlanarak işgörenin kendi alanında uzmanlaşması ve işgörenlerin performansını verimliliğini arttırmanın önemli olduğu vurgulanmıştır. Yönetimde işgörenlerin işlerini temel parçalara ayırarak performansın devir hızını arttırarak üretimin de artması sağlanmaktadır. Fakat personelin artan emeği, devamsızlık yapmalarına ve işe karşı uzaklaşmalarına yol açarak bu durum yönetim için problem oluşturmaktadır (Huczynski, 1996: 119).

1950'lerde Elton Mayo'nun bakış açısı temel alınarak Maslow'un başlattığı Neo-insan ilişkisi anlayışına göre kişilerin ihtiyaçlarını bilinme, konum ve kabul edilme olarak belirlemiştir. Buna göre, personel yeteneği ile çaba sarf edip hedeflerine ulaşip mutlu olmaktadır. İş hayatının düşük standartlarını yüksek ücrete tercih eden işgörenlerin fikrinde değişikliklere yol açmıştır (Yıldırım, 2011: 95).

Personel güçlendirme kavramı 1980'lerden önce tam anlamıyla personel güçlendirmeyi karşılamasa da 1980'lerden sonra, toplam kalite yönetimi, kalite

çemberi ve çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi çalışmalarıyla önem arz etmeye başlamıştır. 1980'lerde Block'un çalışmalarıyla "personel güçlendirme örgütlerde hayat bulmuş" o zamanlarda slogan haline gelmiştir (Doğan, 2006: 23-28).

İşgörenin taleplerinin yasalara dayandırılması 1970'li yılların başlarında Batı Avrupa'da Endüstriyel Demokrasi adı altında oluşturulmuştur. Burada dikkat çeken popülist eylem ve politik eylemdir. Polülist eylemde toplumun demokrasi anlayışı, eşitlik ve olaylara eleştirel bakış tarzı uygulanırken politik eylemde ise işgörenlerin sendikalar aracılığı ile yönetim baskısından kurtulmasını ve hakları için pazarlık yapmasını sağlamaktadır (O'Connor, 2001: 15-32).

Bugünlere geldiğimizde müşterilerin öne çıktığını, faydaları için işletmelerdeki rekabetin arttığını, organizasyonlarda tecübe ve yeteneklerin verimlilik artışına yol açması için personel güçlendirmenin önemi anlaşılmaktadır.

2.3. Personel Güçlendirmenin Çeşitleri

Personel güçlendirme litaretürde iki yaklaşımla karşımıza çıkmaktadır. Bunlar davranışsal personel güçlendirme ve psikolojik personel güçlendirmeden oluşmaktadır.

2.3.1. Davranışsal Personel Güçlendirme

İşverenler tarafından personele ne yapmaları gerektiğini söylemek, personele ihtiyaçları olan ekipmanları sağlamak ve personele fikirlerini ortaya koyacak imkan sağlamaktır (Akan vd., 2017: 24).

Davranışsal boyutta işverenin sağladığı ortam ve çeşitte motivasyon yöntemleri işgörenin iş tatmini üzerinde önemlidir. Özyeterlilik duygusu için yönetim şeklinin önemi olmamakta, personel güçlendirmesi ile işgören organizasyonda faaliyetlere katılarak daha aktif rol almaktadır (Pelit vd., 2011: 787).

Personel güçlendirmede davranışsal yaklaşım, güçlendirmenin önündeki engelleri kaldırarak işverenin görevlerini açıklamaktadır (Bolat, 2003: 201).

2.3.2. Psikolojik Personel Güçlendirme

Kişilerin yeterlilik, etkinlik, anlamlılık ve bağımsızlığını sağlayan algısal boyuttur. Burada bağımsızlık, bireylerin kendi kendine karar vermelerini; yeterlilik, gerekli yeteneklere sahip olmasını; etkinlik, personelin işe katkısını ve bunun için

sonucunu etkilemesini; anlamlılık ise işin amaçları ile işgörenin değer ve davranışlarının uyum içerisinde olmasını göstermektedir (Spreitzer, 1995: 1443).

Yetkinlik; işgörenler yetkin olduğu işlerde işe daha kolay kendini etkili göstermekte fakat deneyimlerinde başarısız olduğu işlerde yetkinlik algılaması düşük olacak ve kendini kısıtlayarak potansiyelini engelleyecektir (Bolat, 2003: 204).

Anlam; işgörenlerin inancı, olaylara karşı davranışı ve değerleri ile verilmiş olan görevlerin arasında uyum yüksekse, verilen görev ile personel açısından yüklediği anlamda bir o kadar yüksek olmaktadır (Çöl, 2008: 37).

Bağımsızlık; işgörenlerin seçimlerinde bağımsız olması, özgür karar verebilme yetkisine sahip olması anlamına gelmektedir (Bolat, 2003: 204).

Etki; diğer üç boyutun eksikliğinde ortaya çıkan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutlardan biri eksik olması güçlendirmeyi ortadan kaldırmamakta fakat güçlendirmenin etkisi azalmaktadır (Çöl, 2008: 38).

2.4. Personel Güçlendirmenin Unsurları

Personel güçlendirme unsurlarının bazıları; sorumluluk, katılım ve karar verme yetkisi, esneklik, performansla ilgili geri bildirim yapma, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgiyi paylaşma, yenilik, çalışanları övme, güven ortamı sağlama, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, ortak hedeflere yöneltme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, açık bir iletişim ortamı olarak sıralanabilir.

2.4.1. Sorumluluk

İşgörene sorumluluk verilirken bu durum her istediğini yapabileceği anlamına gelmemektedir. Çalışanların sorumluluk anlayışı örgütteki diğer çalışanlara karşı sorumlu davranması, anlayışlı olması, sonuç odaklı karar vermesi, kendi statüsünü düşünerek en doğru kararları yerine getirmesi sürecidir. Sorumluluğun verilmesindeki amaç çalışanların kurumda yönetime katılımını gerçekleştirmektedir (Okumuş ve Avcı, 2008: 104).

Yöneticiler personel güçlendirmenin uygulanabilir olmasını istiyorlarsa yetkinin diğer bir yüzü olan sorumluluğu da çalışanlara vermelidir. Buradaki amaç, güven duygusunun işletmeye yerleştirilmesidir. İşgörenlerin yönetim sorumluluğunu da almasını sağlayacaktır. Bu tür sorumluluk alan işgörenler örgütün performansını, örgütün değişimini ve örgütün sürekliliğini sağlayacaktır. İşgörenler şirketin karına ve yararına olabilecek kararları almada güçlendirilmekte ve aldıkları kararların

sorumluluğunu üstlenmektedirler. Bunun amacı işgörenleri cezalandırmak veya kısa süreli değerlendirmek değil, aksine onların birbirlerine ve çalıştıkları amaca uygun yapabileceklerinin en iyisini yapma konusunda ortam oluşturacaktır. Bu nedenle kendi kendini yönetmek için güçlendirilen işgörenler devamlılık arz eden süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmiş olurlar (Doğan, 2006: 51-52).

2.4.2. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Bireylerin zihin ve beden en seçim sırasında sarf ettikleri gayretin tümüdür. Ayrıca hedeflenen konuya varılması için çeşitli imkanları sunar ve psikolojik süreçtir (Tosun, 1992: 308).

Çalışmada, grup ve grup üyelerinin yöneticiler tarafından onay alınmaksızın karar vermeleridir. Güçlendirilmiş işgören grupları ve grup üyelerinin

- Grupların gerçekleştireceği görevlerin ve işlerin bir programa dahil edilmesi,
- İşgörenlerin yapılacak iş konusunda programlama ve planlama yapması,
- İşgören tarafından kullanılan materyalin koruyucu bakımının ve tamirinin yapılması,
- Yeni ekipmanların tedarik edilmesi, kurulması, düzeninin yapılması ve kullanılması,
- Dış tedarikçilerle sözleşmenin doğrudan yapılması veya girdilerin zamanlama ya da kalite şartları hakkında kalite ve kontrol kısmıyla görüşülmesi,
- Müşterilerle karşılıklı etkileşim ve geri besleme kanalları oluşturulması,
- Çalışanın kalite standartlarını bilmesi ve kendi kendini denetlemesi,
- İşgörenin üretim esnasında çıktının kalite problemleri esnasında üretimin durdurulması veya hizmetin durdurulması,
- İşgören grupların yaptıkları iş hakkında eğitilmesi ve eğitimin sürdürülebilir olması için diğer gruplara transferin devam edilmesi,
- Grup toplantılarının zamanının, yerinin tespiti ve sıklığının belirlenmesi gibi birtakım karar alma yetkilerine sahiptirler,

Görüldüğü üzere işgörenlerin yönetime katılmasıyla hem performansları hem de verimlilikleri artacaktır (Doğan, 2006: 47-48).

Karar verme süreci matematiksel rakamlara dayalı olduğu gibi ayrıca deneyim

ve düşünce gibi nicel olmayan kararlara da dayandırılmaktadır. Kısa vadede kararlar alınırken hızlı olmasına dikkat edilip planlama yapılması gerekmektedir. Uzun vadede ise alınan kararların stratejik olması önemlidir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008: 152).

Personel güçlendirmede tüm personelin hizmet üretimi dışında örgütte alınan kararlara katılımı, personelin yaratıcılığı, üretkenliği ve katkısı için önem arz etmektedir. Bu bağlamda rekabet ortamı yaratılarak kurumun etkinliği artmakta ve devamlılığına yardımcı olmaktadır (Okumuş ve Avcı, 2008: 104).

2.4.3. Esneklik

Esnek çalışma ortamı işgörenlerin çıkarlarına ve çalışma esnasında rahat çalışma süreleri için gerekli olan koşulu yaratmaktadır. Bununla birlikte esneklik yöneticiler için değerlendirildiğinde iş gücü esnekliğini tanımlamaktadır. Bu iki düşünce gelişmiş ülkelerde çok fazla uygulanamamaktadır. Bunun sebebi, işverenlerin esnek çalışmayı desleklemediği ve bunun personel üzerinde kuralıslazlaştırmaya sebep olduğu düşünülmektedir (Erdoğan, 1994: 324).

Esneklik, çalışma esnasında işin önceden belirlenmiş olan şekilde değil, işgörenin kendine ait yöntemleri kullanarak yapabilme yeteneği olarak görülebilir. Bu şekilde işgörenlerin kararlarının kendi alabilmesine ve çalışma hayatının kalitesinin artmasına neden olacaktır. Böylece güçlendirilmiş personel, kendine boş zaman yaratabilme, yaptığı işi değiştirebilme, işlerin günlük yapılma düzenini değiştirme ve çalışma biriminden ayrılabilme yeteneklerine sahip olmakta ve esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin kendi kararlarını verebileceklerine inanmaları gerekmektedir. Yöneticilerin, üst düzey çalışma kalitesine ulaşmada işgörenlerin yeteneksiz olduklarına inanmaları ve onlara yetenekleri geliştirme faaliyetleri ve eğitimleri sağlamamaları halinde personel güçlendirme programları uygulanamayacaktır (Doğan, 2006: 59-60).

2.4.4. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma

Performans değerlendirilmesinde, güçlendirilmiş işgörene geri bildirim yapılması gerekmektedir. Personelin bu geri bildirim ile elde edebileceği ödülleri, ödüllendirme sistemi ile elde etmesine olanak sağlayacaktır (Okumuş ve Avcı, 2008: 104).

Yöneticiler işgörelere yapabilecekleri seviyelerde hedef koyarak bunlara

ulaşmada motivasyon ve kendilerine güven duymalarını sağlayacaktır. İřę renlerin  alışma performansları üzerinde geri besleme yapması önemlidir. Yöneticinin çalışanlarını iyi yaptığı işler için övmesi, kötü yapılan işlerde ise kendilerini düzeltmek için fırsat ve zaman tanınması gerekmektedir. Bu durum, iřęörenlerin koyulan hedefleri yerine getirirlerse kendi kaderlerini belirleyebileceklerini hissetmelerini sağlayacaktır (Doğan, 2006: 59-60).

2.4.5. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgi, genellikle yöneticilerin sahip olduğu ve astlarıyla paylaşımı yine onların kontrolünde olduğu bir kavramdır. Rekabetçi ortamlarda müşterilerin taleplerine hızlı cevap verilmesi için bilginin hem üst hem de astlar tarafından aynı zamanda ulaşılması sağlanacak ortamlar yaratılmalıdır. Üst yönetimin gücü bilgi olmaktan çıkarılıp, bu bilginin paylaşılan bir kavram olması başarının en önemli koşuludur (Okumuş ve Avcı, 2008: 104).

İnsanlık tarihinde bilgi, g   demektir. İletişim ve bilgi, personel güçlendirme için ona hayat veren ve yaşamını sürdürmesi için gerekli olan bir öğedir. Eğer iřę renlere yapılan işlerle alakalı olarak gerekli bilgilendirilme yapılırsa kafalarının içinde bulunan soru işeretleri giderilmiş olacaktır. Yönetici şirketin başarisından herkesin sorumlu olduğu düşüncesini iřę renlere aşılamalı ve her konudaki bilgileri paylaşmalıdır. Bu bilgi paylaşımı, iřę renlere yöneticinin güvendiğini gösterecek ve yaptıkları işi kendi işi gibi benimsemelerini sağlayacaktır. Performansla ilgili paylaşılan bilgiler, iřęörenlerin gelecekteki başarıları için bir etken olacaktır (Doğan, 2006: 49-51).

2.4.6. Yenilik

Personel güçlendirmede yenilik anlayışı iřę renin çalışmalarını cesaretlendirecektir. İřę renin işin yürütülmesi ya da üretim aşamasında daha kolay, hızlı ve kaliteli ürün elde etmek için yeni fikirler ortaya atmasını sağlayacaktır (Doğan, 2006: 49).

Yenilik, girişimcilik, gelişim, risk, esneklik kavramlarından oluşmaktadır. Yenilik, kurumun verimliliğini arttırmakta ve büyümesine ortam oluşturmaktadır. Personel  alışma ortamında gerçekleştirdiğı yenilikler ile kurumuna fayda sağlamaktadır (Okumuş ve Avcı, 2008: 104).

2.4.7. Çalışanları Övme

Övgü, insanların kendine olan güvenini arttıracak bir unsurdur. Her insan başkaları tarafından yaptığı işle fark edilmeyi ve övülmeyi ister. İşgörenlere yöneticilerin güvenini vurgulayan faktör nelerdir diye sorulduğunda tanınma, ödüllendirme ve övme olarak cevap alınmıştır. Dolayısıyla personel güçlendirmenin en önemli öğelerinden biri de işgörenlerin diğer çalışanlar, insanlar ve meslektaşları yanında yaptığı işlerden dolayı övülmektir (Doğan, 2006: 53).

2.4.8. Güven Ortamı Sağlama

Personelin kendine güven duyması örgüt içinde yetiştirilirken olanak tanınan eşitliktir. İşgörene sorumluluk verilmesi esnasında onu cesaretlendirmek, güven duygusu aşımak ve kendisine saygı duyulmasını sağlamak gerekmektedir (Okumuş ve Avcı, 2008: 104).

İşletmede güvenin seviyesi, örgütsel yapı, örgütsel faaliyet, yönetim felsefesi ve çalışanların beklentilerine bağlıdır. İşletmede çalışanlardan bilgi saklandığında, kaynakların dağıtımı adaletsiz olduğunda, işgörenlerin yönetim veya işveren tarafından destek görmediklerinde ve örgüte ait olduklarını hissetmediklerinde örgüt güvenilir sonuçlardan dolayı zarar görür. Güven olmayan örgütlerde insanlar sıkı denetim olmayan ortamda birlikte çalışmak istemeyeceklerdir. Güven ortamının amacı, çalışanların örgüt liderlerine inanmaları, onların dürüstlüğünü ve doğruluğunu kabul etmeleri ve işletmede yapılan faaliyetlerin çalışanların yararına olduğunu düşünmelerini ve inanmalarını sağlamaktır. İşveren veya yönetim, önemli kararların ve yetkinin işgörenlere dağıtımını yaparak onlara güvendiğini göstermelidir (Doğan, 2006: 53-54).

2.4.9. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerde eğitim, nitelikli iş gücünü arttıracığından kısa zaman zarfında maliyetli olmasına karşın uzun zaman zarfında çalışanlardan yüksek düzeyde nitelikli iş gücü ve verim alınacağından bir yatırım olarak görülebilir. Eğitim ve geliştirme, örgütün kültür ve değerlerini kuvvetlendirecek ve değişim gerekliliklerinin anlaşılmasını sağlayacaktır. Eğitim ve geliştirme, güçlendirilmiş personelin yeteneklerini arttırarak ve kendine güven duymasını sağlayarak standart seviyelerini yükseltecektir. Böylece güçlendirilmiş personel yetki kademesi ne olursa olsun sorumluluk alıp, işin daha iyi nasıl yapılabileceğini, örgütün amaçlarına ulaşmasını

kolaylaştıracaktır (Doğan, 2006: 57-58).

İşletmeler teknoloji ve bilimin gelişmesi ile rakiplerine ayak uydurmak durumundadır. İşletmelerin devamlılığı için bu gelişmeleri görmezden gelmeleri hem onların hem de çalışanlarının zarar görmelerine neden olacaktır. Bunun için işletmeler işgörenlerin eğitimlerine önem vermek zorundadır (Deniz, 1999: 24).

2.4.10. Takım Çalışması

Kurumlarda takım çalışmasının geliştirilmesi, takımın tanımının yapılması, kurumdan desteğin alınması, kişilerin yetenekleri doğrultusunda takıma katkıları sağlanması ve avantajların fark edilmesi açısından önemlidir. Yöneticilerin kurulan takıma destek olmaları ve personelin yetenekleri ile aynı yönde hedeflere ulaşması gerekmektedir. (Kinlaw, 1995: 117).

Personel güçlendirmede örgütler takımlar oluşturmali, bu takımları kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirmek için sorumluluk vermelidir. Takım çalışmalarının en yaygın olanı proje takımları oluşturmaktır. Bu tip organizasyonlar sık sık değişen disiplin mensuplarını birleştiren yapıdır. Görev tamamlandıktan sonra proje takımı sonlandırılır ve personel yeni görevlere atanır. Proje takımlarında amaç, görev sorumlulukları iyi tanımlanmışsa ve proje dikkatli seçilmiş üyelerden oluşturulduğu takdirde etkili olacaktır. Gruplar takım olarak değerlendirilmemelidir. Grup ve takım arasındaki en büyük fark, takımlar bireysel ve karşılıklı sorumlulukları birlikte gerçekleştirme yönünden ayrılmaktadır. Başarılı takımlar onlara verilen görevleri gerçekleştirmek için zaman ve gayret sarfederler. Başarılı takımlarda üyelerin bir amacı gerçekleştirirken her birinin elinden gelen tüm gayreti gösterdiğine inanırlar. Onların aynı amaç ve yönde hareket ettiklerine inanmak isterler, birbirlerini anlamaya çalışırlar. Fakat personel güçlendirme böyle bir birliğin sağlanacağını garantisini vermez. Çünkü bazı zamanlarda vizyon, personel arasında birliği sağlamayı garanti etmeyebilir. Takım üyeleri vizyonun yanlışlığından dolayı kendi aralarında rekabete girmeleri gerektiğine inanabilirler. Bundan dolayı takım üyeleri ortak çalışmak yerine bireysel hareket edeceklerdir. Fakat takım üyeleri bir kişinin başarısının herkesin başarısı olduğunu ve kendisi için iyi olanın herkes için iyi olacağını düşünmelidir. Etkili takımlara sahip olan işletmeler gelecekte büyük rekabet avantajı sağlayacaklardır (Doğan, 2006: 61-62).

2.4.11. Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirmenin önemli maddelerinden biri de işgörenleri ortak hedefe yöneltmektir. Güçlendirilmiş takımlar, takım içinde üç boyutlu olarak içsel, yatay ve dikey olarak hedeflere yöneltilmektedirler. Örgütlerde ortak bir hedef yoksa güçlendirme söz konusu değildir. Takımlar, bütünüyle örgütün misyon, vizyon, öncelikler ve değerler ile özdeş olmalıdır. Bu özdeşlik olmayan örgütlerde personel güçlendirme girişimlerinde kaos oluşmaktadır (Doğan, 2006: 52).

Personel ortak hedeflere yönlendirildiğinde örgüt bir bütün ve uyum içinde çalışacak, bunun sonucu olarak örgütün verimi ve etkinliği artacak ve örgüte duyulan güven yükselmiş olacaktır. Personelin ortak hedeflere yönlendirilmesi örgütlerin temel değerleri arasında yer almaktadır (Akan vd., 2017: 31).

2.4.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Güçlendirilmiş işgörelere yeterlilikleri olan işler verildiğinde örgütlerin amaçlarına yönelik çalışacaklar ve başarılı olacaklardır. Sonuç olarak örgüt başarılı olacaktır (Çetin, 2013: 119).

Personel güçlendirmede yeterlilik, işgören tarafından işin yapılmasında sahip olduğu beceri ve kabiliyetini ifade etmektedir. Personel güçlendirmede yetenek ise, işgörenin yeterliliği için gerekli olan bilgi ve eğitimi ifade etmektedir (Doğan, 2006: 54-56).

2.4.13. Açık Bir İletişim Ortamı

Bilgi eşittir güç denkliğinde doğru bilginin yayılması ancak iyi bir iletişim ile olacaktır. Yöneticiler, yaptıklarıyla ve kullandıkları kelimelerle açık bir iletişim ortamı yaratmalıdırlar. İşgörenlerin yöneticilerle dürüst ve açık bir biçimde iletişim halinde olması çalışanların kendini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlayacaktır (Doğan, 2006: 59).

Kişiler iyi bir iletişim ortamında karşısındaki kişinin isteklerine cevap vermek isterken bunun sebeplerini de araştırırlar. İşgören, örgütte kendisiyle ilgili olayları bilmek ve kendi düşüncesini açıklamak istemektedir. Bu durumu oluşturacak kişi yöneticidir. İşveren, çalışanlar için iletişim ortamını yaratırken rol model olmak zorundadır. Örgütte açık bir iletişim ortamı oluşturulmazsa personelin verimliliği ve çalışmasındaki performansı düşük olabilir (Barlı, 2007: 231).

2.5. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel güçlendirmenin iş zenginleştirme, yetki devri, motivasyon ve yönetime katılma kavramları ile ilişki içerisinde olduğu kabul edilmektedir. Fakat personel güçlendirmenin bu kavramlarla aralarında çeşitli yönlerden farklılıklar olduğu izlenmektedir.

2.5.1. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme kontrol teorisinin bir türevidir. İşgörenlerin iş üzerindeki kontrol yetkisinin arttırılması; kendi işlerini kendi araç ve yöntemlerini kullanarak iş doyumunu, kontrol ve iş devamlılığı sağlayacaktır. Artan iş talepleri, işgörene yüklenir böylece daha fazla iş verilen işgörenler, işi tamamlamanın yanı sıra işi tamamlama kontrolü elde ettiği için hem motivasyonu artar hem de güçlendirilmiş personel oluşturulur (Luthans, 1995: 176).

İş zenginleştirme kavramı işgörenlerin yaptıkları iş üzerinde karar vermesi ve işin kontrolünün elinde olması anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile iş kontrolü ve planlama konusunda, işgörenlerin sorumluluklarının arttırılmasıdır. Sonuç olarak işgörenlerin sorumluluklarının artması ilave yetkiler almak için bulunduğu mevkiiden başka mevkiye geçmesi ya da aynı mevkiide farklı rol ve yetkiler edinmesini sağlayacaktır. Alınan yetkiler neticesinde yaptıkları işin arkasında olma, çalışma performansını kendisi kontrol etme, yapılan hataları düzeltme, kullanılacak malzeme seçimi, makine ve ekipman seçimi, çalışma yöntemlerini belirleme olanağı işgörenin elinde olacaktır. İş zenginleştirme ile işgörenlerin yetki ve sorumluluğunun artması, işgöreni motive edecek ve işgören kendini işe daha fazla vermesini sağlayacaktır. İş zenginleştirme her ne kadar güçlendirme ile benzer özellikler gösterse bile aradaki fark, iş zenginleştirme işgörenin yaptığı iş ile sınırlı kalacak fakat personel güçlendirme işgörenin iş hayatının tamamını kapsayacak biçimdedir. Personel güçlendirme; işgörenin yaptığı işi ve çalışma koşullarını örgüt bazında belirleme ve sonuçlarını etkileme üzerine yoğunlaşırken iş zenginleştirme sadece iş ile alakalı yetki ve sorumluluk sağlama olarak sınırlı kalacaktır (Akçakaya, 2010: 153-154).

2.5.2. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme kavramı oldukça karışık bir yapıdır. Bazı yöneticiler personel güçlendirmenin sorumluluk ve yetki devri olduğunu düşünmektedirler. Bu

tip düşünen yöneticiler personel güçlendirmenin sınırlar içerisinde karar verme yetkisinin devredilmesi olduğunu düşünmektedirler. Onların personel güçlendirmeyle alakalı stratejileri şudur: personel güçlendirme üst düzey yöneticilerden başlar ve işletmelerin vizyon, misyon ve değerlerinin çalışanlar üzerindeki görevlerin, rollerin ve ödüllerin anlaşılmasına yardımcı olmakta, yetki ve sorumluluğun üst yöneticilerden ast çalışanlara dağıtılmasını ve ast çalışanların sonuçlardan mesul tutulmasını sağlamaktadır (Doğan, 2006: 28-29).

Yetkilendirme, iş yükleme süreci değil, olanak tanıyan bir süreçtir. Bundan dolayı yetkilendirmenin motive edici bir etkisi vardır. Sonuç olarak yetki devri yapılan işgörelere, motivasyonu yükseltilmiş ve yeteneklerinin ortaya çıkmasına fayda sağlayacak ortam oluşturmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 473).

Yetki devri demek güç devri demektir. Güç; yenilik, motivasyon, enerji, kapasite, otorite ve riski üstlenme gibi kavramlarla birlikte kullanılarak personel güçlendirmede yetki devrinin güç devri olduğunu düşünebiliriz (Thomas & Velthouse, 1990: 666-667).

Yöneticilerin kendi kararlarını kendileri alma hususlarını belirli koşullar çerçevesinde kendi talebiyle astına vermesi ve yine kendi istekleri doğrultusunda geri alması yetki devri olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 415).

Yetki devrinde işgörenin güçlendirilmesi, eğitilmesi ve kendisini geliştirmesi önemlidir. Bu sayede yetkilerin daha verimli kullanılması sağlanmaktadır. Yetki ve doğan sorumluluk, personelin iş ile ilgili fırsatlarda inisiyatif almasını ve bu alanda uzmanlaşmasını mümkün kılmaktadır (Okumuş ve Avcı, 2008: 99).

Yönetici, yetkiyi işgörelere paylaşırsa örgütsel kaynakları kontrol etme gücünü işgörelere devretmiş olur. Sonuç olarak; yetki devri, örgüt kaynaklarının yönetimi veya iktidar paylaşma olarak anlaşılabilir (Conger ve Kanungo, 1988: 472).

Yetkilendirme ile güçlendirme zaman zaman birbirleri ile karıştırılmaktadır. Yetkilendirme, işgörelere yetki vererek kararlarında seçim hakkı doğururken; güçlendirme, işgöreni güçlü kılmayı hedeflemektedir. Yetki, üstün asta geçici olarak karar alma hakkını devretmesidir. Güçlendirme, ise gerçekte işi yapanın işin sahibi durumuna getirilerek fırsatları değerlendirmesine olanak sağlamaktadır. Böylelikle işi yapan yetkili konumdadır (Koçel, 2003: 415-416).

2.5.3 Motivasyon ve Personel Güçlendirme

İşgören performansının yükseltilmesi için motivasyon belirleyici unsurlardandır. İşgörenleri motive etmek için birçok özendirici tedbirlere ihtiyaç vardır. Güvenlik, gelir, statü kazanma, terfi, otorite kazandırma, kararlara katılma, disiplin ve adil olma gibi özendirici tedbirler, işgörenleri motive edebilmektedir (Çuhadar, 2005: 25).

Diğer yönetim kavramlarından olan motivasyon, güçlendirme ile birbirlerine benzemekle birlikte farklılıklar içermektedir. Motivasyon, insanları belirli bir amaca yönelten ve onları bu amaca doğru hareket ettiren eylemlerin tümüdür (Okumuş ve Avcı, 2008: 100).

Motivasyon ve personel güçlendirme arasındaki ilişki ise motivasyon, personeli güçlendirmekte kullanılan araçtır. Motivasyon, işgörenlerin davranışsal hareketleri ve düşünceleri üzerinde dururken, personel güçlendirme işgörenlerin iş üzerindeki yetki ve sorumluluklarıyla iş hakkında karar vermesi, başarılı olması, kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesiyle ilgili kararlar vermesiyle ilgilidir (Akçakaya, 2010: 152-153).

Motivasyon, işgörenin işveren tarafından gerekli ortamın hazırlanıp yeteneğini ve bilgisini ortaya çıkarmasını sağlamaktadır. Ayrıca bireylerin davranışlarını ve kontrol mekanizmasını tanımlayan bir kavramdır (Koçel, 2005: 416).

2.5.4. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Yönetime katılma, işgörenin organizasyonda önemli bir yer sahibi olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, kararların son aşamasında etkili olmasına rağmen personel güçlendirmede işgörenin üstlerinden kabul almalarına gerek duymadan ilgili iş hakkında kararlar almasını sağlamaktadır. Yani, işgören karar alımında belirli bir düzeyde katılım sağlarken, personel güçlendirme sisteminde karar verme sürecinin her zaman içerisinde yer almaktadır (Koçel, 2005: 414-415).

Yönetime katılma, kurumun teşviği ve işgörenin katılma isteği ile ilgilidir. Yani, işverenin personeline karar verme yetkisini genişleterek uygulama işlemidir (Eren, 2001: 438).

Personel güçlendirmede işgörenin yaptığı işlerle alakalı kararları alma yetisi işverenin bunu kabul etmesiyle ilgilidir. Fakat bununla birlikte karar sürecinde işgörenin kendi isteği ile organizasyonda yer alması gerekmektedir. Bunun için de

Çalışanların ve rgtn güçlendirilmesi sağlanmalıdır (Ateş, 2011: 225).

2.6. Personel Güçlendirmenin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Personel güçlendirme uygulanan örgütlerde faydalarının yanı sıra zararlarının da olduğu görülmektedir.

2.6.1 Personel Güçlendirmenin Olumlu Yönleri

Personel güçlendirme ile süreç sonunda hem çalışanlar hem kurum hem de müşteriler fayda sağlamaktadır. Müşteriye sağlanan fayda; hizmet esnasında müşterinin talepleri daha hızlı karşılanmakta ve müşterinin problemleri czlerek çalışanların da kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır. şayet g eksikliği oluşursa müşteri memnuniyetsizliği ile hizmet kalitesi düşmektedir. şşgrenin işinde bağlılığı artarak çalıştığı örgüte sadakati oluşmakta bu durum müşterilere de yansımaktadır. Personel güçlendirme sayesinde çalışanların fikirlerinin değerli sayıldığı, memnun müşteri sayesinde kaliteli hizmet sunulduğu ortamlar yaratılmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992: 31).

Personel güçlendirmenin işgören ve kurum için faydaları; çalışanlarda kaygı azalmasına, st yönetimin kariyer elde etmesine, teknolojik alt yapıdan yararlanılmasına, işverenin daha kolay odaklanıp daha az iş ile performansının yükselmesine ve daha hızlı kararlar alınıp verimlilikte artış olarak sıralanabilmektedir. Bunun yanısıra müşterilere verilen hizmet kalitesi artmaktadır (Ataman, 2009: 417).

Personel Güçlendirme ile;

- Müşteri hizmetleri en iyi seviyede sunulacaktır.
- Hizmet sektörlerinde ise müşteri memnuniyeti ve müşteri kazanma olacaktır.
- şşgrenler için faydası, alt kademedeki çalışanların karar verme g artacak, işgörenin denetlenmesi ve kontrolü azalacaktır.
- Kendi kararlarını verme g ve yetkisine sahip olan işgörenler, rgt ortak gibi sahiplenerek örgütün kar etmesini sağlayacaktır.
- Yöneticiler, yetkiyi işgörenlere devrettiğinde daha fazla sorumluluk alan işgörenler kendini geliştirerek, kararlara daha çok katılacak ve daha etkin olacaktır.
- şşgrenlere güvenilerek onların güvende hissetmesi sağlanacaktır.

- Yöneticiler, yetkiyi işgörenlere devrettiğinde işletmeyle ilgili her konuda karar verebileceklerdir.
- Yöneticiler, yetkiyi devrettiği gibi sorumluluk da paylaşılmış olacaktır.
- Güçlendirilmiş işgörenler, yetersiz oldukları durumlarda yardım talebinde bulunabilecek, iletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iki yönde olabilecektir.
- Güçlendirilmiş işgörenler, vizyon, misyon ve değerler kavramlarını tam anlamıyla benimseyip, uygulayıp işletme için en iyi kararları uygulayacaklardır.
- Ürün veya hizmet kalitesi en önemli öncelik olacaktır.
- İşgörenler, örgüte bağlı ve sadık olacaktır.
- İş zenginleştirme ile iş monotonluktan çıkıp zevkli bir hale gelmesi işgörenlerin örgüte bağlanmasını sağlayacaktır (Doğan, 2006: 155-164).

2.6.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yönleri

Personel güçlendirmede işgörenin etkin ve yaratıcı olması için çeşitli eğitimler verilmesi ayrıca mevcut personelin ortama hazırlanması için gerekli harcamaların yapılması zorunludur. Kalifiyeli personelin yüksek ücretlerle uzun süre elde tutulması, kurum için maliyet oluşturmaktadır. İşgörenin müşteri ile ilişkide bulunurken üst yönetime danışmadan karar vermesi ise önemli tutarsızlıkların sebebini oluşturabilmektedir. İşgörenin personel güçlendirmeden kaynaklanan müşteri ile özel ilgisi, müşteri tarafından farklı algılanabilmekte ve bu durum müşteri tarafından adil davranılmadığı kanısına varılmaktadır. İşgörenin elde ettiği güç sebebiyle temel kuralları ihlal ettiği durumlar, kurum için önemli problemlere sebebiyet vermektedir (Bowen ve Lawler, 1992: 31-35).

Personel Güçlendirme;

- Uygulanacak olan bir örgütte işgörenlerin eğitilmesi ve personel güçlendirmenin örgütte benimsenmesi zaman alacaktır. Örgütler için zaman en büyük maliyettir.
- Örgütlerde yöneticinin yetkiyi ve kontrolü elinden bırakması gerekmektedir.

- İşgörenlerin eğitilme ve seçme maliyetleri yüksektir. İşgörelere yol gösterecek ve destekleyecek olan yöneticinin seçilmesi ve eğitilmesi unsurları işletmeler için büyük maliyetlere sebep olmaktadır.
- Personel güçlendirme ile müşteri memnuniyeti amaçlandığından müşteriye ilk aşamada memnun etmenin neden olduğu maliyetleri vardır.
- Uygulanacak olan örgütlerde işgörelner, bu konuda bilgilendirilip personel güçlendirmeye ikna edilmelidir.
- İşgörelnerin personel güçlendirmeyi yöneticiler tarafından sorumluluğu alt kademeye yayma isteğı olduğuunu düşünmeleri ve örgütlerde güvensiz ortam yaratmaktadır.
- İşgörelnerin ve yöneticilerin örgüt içi bütün bilgilere anında ulaşması gerekmektedir. Örgüt içi iletişim hızlı ve kolay olmalıdır. Aksi takdirde iletişim personel güçlendirmenin karşısında büyük bir engel olacaktır.
- Yöneticilerin işgörelner üzerindeki sıkı kontrol ve denetimi bırakıp, işgörelnerin yetenek ve kabiliyetlerinin ortaya çıkmasını sağlamalıdır. Aksi takdirde örgüt için değerli olacak fikirler ortaya çıkamayacaktır (Doğan, 2006: 165-172).

2.7. Sigorta Sektöründe Personel Güçlendirme

Kişiler günlük hayatlarında birçok riziko ile karşılaşmaktadırlar. Riziko sonucu oluşan gelir kaybını önlemek amacıyla sigorta fikri ortaya çıkmıştır. Sigorta şirketleri, ödenen primler karşılığında, kişilerin ve kurumların rizikolarını azaltarak aniden oluşan olayların olumsuz sonuçlarının aza indirmek için güvence sağlamaktadır (Güvel ve Güvel, 2012: 19).

Sigorta sektörü, artan prim üretimi ve sektörün mali yapısının giderek iyileşmesiyle ülkemizde önemli bir yere sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu alanda çalışacak personelin yeterli seviyede eğitilmesi ve güçlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Hizmet alanında personel güçlendirme, etkili olmakla birlikte, özellikle sigorta sektöründe, personelin müşteri ile yüz yüze iletişim kurarak, satış ve pazarlamayı güçlendirme faaliyetleri kapsamında önemli bir teknik olarak görölmektedir. Böylece, artan müşteri memnuniyeti ile işgörenin iş tatmini ve örgüte olan

bağlılığının da artmasına neden olacaktır.

Bu bağlamda, sigorta sektöründe çalışan işgörenlerde, modern işletmeciliğin en önemli kavramlarından biri olan personel güçlendirme olgusunun geliştirilerek bu sektöre entegre edilmesi ve bu yükselen sektörün en iyi çalışanlar tarafından anlatılmasını sağlamak için güçlendirilmiş çalışana ihtiyaç duyulmaktadır.

Literatürde hizmet sektöründe faaliyet gösteren banka, turizm ve sağlık alanlarına yönelik personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine birçok çalışma yapıldığı fakat sigortacılık alanındaki çalışanlar üzerinde yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Yapılan bu çalışmada, finans sektörünün önde gelen şirketlerinden oluşan sigorta sektöründe çalışan işgücünün personel güçlendirme teknikleriyle örgütsel bağlılık olgusunun oluşturulup oluşturulmadığı incelenmektedir.

2.8. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi İle İlgili Literatür Araştırması

Örgütsel bağlılığın artırılması için, çalışanların takım çalışmalarını artırıcı faaliyetlerde bulunulması, çalışanlara güven ve destekleyici çabalarda bulunma örgütsel bağlılığı artırıcı etkilere yol açmaktadır. Ayrıca çalışanların personel güçlendirme yaklaşımları ile örgütsel bağlılığı artırılabilir (Gümüştakin ve Emet, 2007: 90-116).

Personel güçlendirmede, anlamlılık, yeterlilik, etki ve otonomi yaklaşımları tek tek incelendiğinde; anlamlılık boyutunun çalışanların görevini yeterince anlamlı bularak, hedefleriyle eşleştirmesini; yeterlilik boyutunun işgörenin işini yaparken kendi yeteneğini ve yapabileceğinin en iyisini yapma inancını; özerklik boyutu personelin işinde kendi iradesini kullanarak yaptığı işten takdir görmesini; son olarak da etki boyutunu ele alırsak çalışanın iş yerinde önemli kararlarda etkili olmasını tanımlamaktadır (Mete vd., 2015: 142).

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmalar incelendiğinde en önemli araştırmalardan biri, 1998 yılında Argyris tarafından ortaya çıkarılan ve ilişkiyi psikolojik olarak ele alıp, personelin içsel ve dışsal bağlılık yönünü savunan çalışmadır. İçsel bağlılığa göre; personel, kurumlarında her türlü çalışmada bulunmayı içtenlikle tercih ederken dışsal bağlılıkta ise personelin hayatları üzerinde çok fazla söz sahibi olmadıkları anlamına

gelmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 57).

Steers (1977) örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelerken, işgörenin iş ile ilgili tecrübe ve beklentilerinin kurum için önemli etkenler olduğunu ve işveren tarafından çalışana karşı oluşturulan olumlu davranışların personelin kuruma olan bağlılığını arttırdığı görülmektedir.

Hyman, Cunningham ve Baldry (1996) yaptıkları araştırmalar sonucunda, örgütsel bağlılığın artırılmasının personel güçlendirme ve yöneticilerin çabası ile oluşabileceğine ulaşmışlardır. Personel güçlendirmesine gerekli önemin verilmemesi, güç dağılımı yaparken birtakım güvensizliklerin olması ve düşük ücret politikası gibi nedenler, bireylerin örgüte olan bağlılıklarını azaltmakta, bu da şirket geleceğini olumsuz etkilemektedir.

Hansen ve Thureau (2000), örgütsel bağlılık ile personel güçlendirmenin ilişkisini üst ve ast ilişkisi ile ortaya koymuştur. İşgören ile işveren arasında oluşacak entegrasyon, bağlılığı arttırmakta ve güven ortamı yaratıldığında personelin örgüte olan bağlılığı da artmaktadır.

Sigler ve Pearson (2000), tekstil fabrikasında 727 çalışan üzerinde, Spreitzer'in geliştirdiği personel güçlendirme ölçeği ile Porter'ın oluşturduğu örgütsel bağlılık ölçeklerini kullanarak örgütsel bağlılık ile personel güçlendirmenin ilişkisini ortaya koymuştur. Araştırmada, anlam, etki ve otonomi ölçeklerinin örgütsel bağlılığa etkisinin yüksek olduğu ancak yetkinlik ölçeği ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Henkin ve Marchiori (2002) örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmenin ilişkisini, üniversitede sinir hastalıkları alanında uzman doktorlar üzerinde araştırmışlardır. Araştırmaya göre, personel güçlendirmenin duygusal bağlılık ile normatif bağlılık üzerinde olumlu, devam bağlılığı üzerinde ise olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Janssen (2004)'e göre, çalışanlar personel güçlendirmeyle birlikte özgüvenlerini geliştirerek kuruma olan bağlılıklarını arttıracak, kurumla bütünleşecek ve işlerini uygulama esnalarında her daim örgütün faydasını yükseltecek önemli bir ilişki kuracaklardır.

Doğan ve Demiral (2009), akademik personel üzerinde yaptığı anket çalışmasında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini

araştırmışlardır. Akademik personelin, personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam ve etkinin örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu, yetenek ve anlam ile normatif bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı, otonomi ile devam bağlılığı arasında ise güçlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çelebi (2009), Karaman Defterdarlığı çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini yüksek lisans tezinde incelemiştir. Araştırmanın amacı, yönetim biliminde önemli bir kavram olan işgören ve işgörenin kalitesinin artırılması personel güçlendirmenin ana hedefleri arasındadır. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmasında demografik değişkenlerden cinsiyet kavramının örgütsel bağlılıkla arasında ilişki bulunmadığı ancak gelir durumu, yaş, iş yerinde çalışma süresi, eğitim ve medeni durum gibi faktörlerle ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu, bununla birlikte en yüksek bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunda yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mujka (2011), örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ilişkisini ortaya koymak amacıyla, Kosova'nın Priştina ilinde bankacılık sektöründe çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmasında olumlu bir ilişki düzeyine ulaşmıştır. Personel güçlendirmenin anlam ve otonomi alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunurken, diğer alt boyutları olan etki ve yetkinlik boyutları ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Gürcü (2014), İstanbul'da beş yıldızlı bir otel çalışanlarında personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yüksek lisans tezinde incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca, otel çalışanlarının personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik, etki ve anlam algılarının, otonomi algısından daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılığın, normatif ve devam bağlılığından daha yüksek bir algıda olduğu tespit edilmiştir.

Akgün (2015), kamu kuruluşlarında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa ilişkisini yüksek lisans tezinde incelemiştir. Araştırmanın amacı, gelişen dış dünya ile kamu sektörünün de insan kaynaklarına vereceği önemi vurgulamak ve personelin

katılımcı kimliğini ön plana sergilemektir. Bu çalışmasının uygulama alanı, Ankara'da bulunan kamu personelidir. Verilerin analizi yapıldığında ulaşılan sonuç, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında önemli derecede yüksek bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanlarının uzmanlaştırılması, alanlarında destekleyici eğitimler ve sorumluluklar verilmesi ile birçok anlamda örgüte dahil edilmesi kurumun gelecek hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli görülmektedir.

Kılıç (2015), Diyarbakır ilinde Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü personeli üzerinde, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Sonuç olarak personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ve personel güçlendirme alt boyutu olan otonomi ile örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığın araştırmada etkili olmadığı yani personel güçlendirmesi için önem arz etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi oluşturulan kurumlarda, bu durumun etkisinin olumlu sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Gümüştekin ve Emet (2007), Mete vd. (2015), Doğan ve Kılıç (2007), Steers (1977), Hyman, Cunningham ve Baldry (1996), Hansen ve Thureau (2000), Sigler ve Pearson (2000), Henkin ve Marchiori (2002), Janssen (2004), Doğan ve Demiral (2009), Çelebi (2009), Mujka (2011), Gürcü (2014), Akgün (2015) ve Kılıç (2015) tarafından yapılan çalışmalarda, personeli güçlendirilmiş kurumlarda, oluşan problemlerin çözümünde birlikte karar alabildikleri, yöneticilerin çalışanların görüşlerini alarak karara varmalarına ve güven ortamının oluşturulmasıyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE SİGORTA SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA, SAMSUN İLİ ÖRNEĞİ

Çalışmanın teorik olarak birinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık ile ilgili başlıca konular, örgütsel bağlılığı etkileyen ve ona yol açan faktörler ile sonuçlarına; ikinci bölümde ise personel güçlendirmenin kavramsal olgusuna, personel güçlendirme çeşitlerine ve unsurlarına, personel güçlendirmenin olumlu ve olumsuz sonuçlarına ve son olarak personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisine değinilmiştir.

Bu bölümde ise, Samsun ilinde sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçlarının yorumlanmasına bağlı olarak örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme ilişkisi incelenmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sigortacılık sektöründe çeşitli çalışmalar bulunsun da sigorta sektörü özelinde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisiyle ilgili çalışmaların az olduğu görülmektedir. Bu açıdan Samsun ili sigorta sektörü personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığa etkisiyle ilgi bu çalışmanın literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir. Ülkemizde sigortacılık sektörü iş devir hızının yüksek olduğu sektörlerden biridir. Bunun için örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmeye konuları bu sektör için önemlidir. Bu sektörde çalışan kişi sayısı da yadsınamaz büyüklüktedir. Türkiye Sigorta Birliği'nin yayınladığı istihdam raporuna göre 31.12.2018 tarihi itibarıyla doğrudan satış personeli hariç şirket çalışan sayısını 14.070 kişi olarak belirlemiştir. Sektörde doğrudan satış elemanlarıyla birlikte 50 binden fazla kişiye istihdam sağlanmaktadır (Türkiye Sigorta Birliği: Genel Sigorta Verileri, 2018). Sigorta sektöründe rekabetin arttırılmasıyla nitelikli iş gücü önem taşımaktadır

Örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme kavramlarının sigorta sektörü çalışanları üzerine yapılan bu araştırmanın amacı, sektörün Türkiye'de hızla gelişmesi ve sigortacılık mesleğinin ülkemizde gözde mesleklerden biri haline gelmesidir. Ayrıca, sigortacılığın gelecekte daha da önemli ve güçlü bir yapıya sahip olmasıyla bu sektöre yol gösterici nitelikte bir araştırma kazandırmak istenmiştir.

İstihdam edilecek personelin önemi, sektörün geleceği için de önemlidir.

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet baskısı ve teknolojik gelişmeler, firmalardaki örgüt kültürünün de değişimine ve yeniliklerin gelmesine sebep olmaktadır. Personel güçlendirme, işverenin çalışanlarına yetki ve otonomi gibi imkanlar tanıyarak çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına olanak sağlamaktadır. Bu bölümde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ilişkisi istatistiksel yöntemlerle araştırılmıştır.

Araştırma Samsun ilinde yer alan sigorta acentelerinde çalışan personel kapsamında yapılmıştır. Bu bağlamda; çalışma, sigorta sektöründeki firmalar için örnek bir çalışma olarak yol gösterici niteliktedir.

3.2. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Günümüzde, çalışanlardan istenen yüksek performans beklentisi işverenin birincil hedefi haline gelmiştir. Ayrıca nitelikli çalışanların yüksek maaş talebi ve iş ortamındaki saygınlık duyma isteği de kurumdaki devamlılığı ve sadakati açısından işverenleri çeşitli önlemleri almaya sürüklemiştir.

Tezin konusu, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinin araştırılmasıdır. Araştırma Samsun ilinde yer alan sigorta şirketleri ve sigorta acentelerinde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Toplam 220 personele anket gönderilmiştir. Bunların 200 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerin cevaplandırılma oranı %90,9'dur.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Araştırmanın yöntemi anket olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların kendi hür ve özgür iradeleri ile sorulara yanıt verdikleri, bununla birlikte kullanılan ölçekler, personel güçlendirmeyi ve örgütsel bağlılığı doğru bir şekilde ölçtüğü varsayılmaktadır.

Araştırmanın zaman dilimi Ocak 2017 ve Mart 2019 olduğu için zaman içerisinde ankete katılanların tutumlarının değişebileceği varsayılmaktadır.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırma sadece Samsun ili içerisinde yer alan sigorta şirketleri ve sigorta acenteleri ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada kullanılan örneklem Samsun ili ile sınırlı olup sonuçların genellenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmada veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket uygulaması sigorta sektöründe çalışanlara uygulanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde demografik özelliklere, ikinci bölümünde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket, iki bölümden ve toplam 41 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik bilgilerini test etmek amacıyla 6 ifade; ikinci kısımda ise örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı belirlemek için 7 ifade, devam bağlılığını belirlemek için 8 ifade, normatif bağlılığını belirlemek için 8 ifade yer almaktadır. Aynı bölümün devamında ise personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik ve otonomi ile ilgili 3'er ifade bulunmaktadır.

Anketler, SPSS Statistics 21.0 programında incelenmiştir. Anket cevapları ikinci bölümünde 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenip sorular, kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Ölçekteki cevaplar 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin anket soruları 1990 yılında Meyer ve Allen tarafından savunulan ve 2000 yılında Wasti tarafından incelenen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin bileşenleri, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır (Balay, 2000: 25):

Devam Bağlılığı: Çalışanlar, çalıştıkları kurumda bulunmalarının zorunlu olduklarını ve örgütten ayrıldıklarında çok fazla seçenekleri olmadıklarını düşünerek iş yerlerinde çalışmaya devam etmektedirler. Kimi çalışan, birtakım zorunlu nedenlerden dolayı iş yerlerinde kalmaktadır.

Duygusal Bağlılık: Çalışanlar, iş yerlerinin amaçlarını ve önemlerini anladıklarında oluşan bağlılıktır. Böylece personel, örgütün değerini anlayıp parçası olmaya devam etmek ister. İşveren, örgüte bağlılığı duygusal açıdan yüksek personelle çalışmayı her zaman arzu etmektedir.

Normatif Bağlılık: İşgörenler, kurumunda çalışmayı bir görev olarak tanımlamakta ve bunun için iş yerlerine borçlu olduklarını düşünmektedirler. Kurumun ona karşı tatmin edici olduğunu ve bunun da bağlılıklarını arttırdığı kanısındadırlar.

Bazı araştırmacılara göre, duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında çok sıkı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Duygusal bağlılığın devam bağlılığını

düşürdüğü, devam bağlılığının ise duygusal bağlılığı arttırdığı görüşü savunulmaktadır. Çalışanların farklı iş seçeneği olmadığından duygusal bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmektedir. Kişiler işlerini kaybetme korkusunun duygusal bağlılıklarından kaynaklandığı içgüdüsunü kabul etmediklerinde devam bağlılıklarını da yitirdikleri sonucuna varılmaktadır (Gündoğan, 2009: 50).

Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarına sadık olmasını ahlaki sorumluluk olarak görmektedir. Aynı zamanda zorunluluk kavramı olarak da düşünülmektedir. Normatif bağlılığın ortaya çıkmasında sosyal çevrenin etkisi olduğu ve devam bağlılığındaki çıkar ilişkisinden ziyade ahlaki değerlerden kaynaklandığı varsayılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42).

Baysal ve Paksoy'un 1999 yılında yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının güvenilirlik analizlerini incelemişler, Allen ve Meyer'in oluşturduğu modelin, 0,81 katsayısına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın güvenilirlik katsayısının 0,81, devam bağlılığı güvenilirlik katsayısının 0,72 ve son olarak normatif bağlılığın güvenilirlik katsayısının 0,66 olduğunu tespit etmişlerdir (Baysal ve Paksoy, 1999: 10).

Personel güçlendirme ile ilgili anket soruları 1995 yılında Spreitzer tarafından geliştirilen etki, yetkinlik, anlam ve özerklik boyutlarının ölçülmesinden oluşturulmuştur:

Etki: İşgören yaptığı işin kurumu için önemli olduğunu ve örgütü etkilediğini anladıklarında, personelin de işine karşı tutumu değişmekte ve işini önemseme derecesi de artmaktadır. Personeli güçlendirilmiş kurumlarda çalışanların fikirleri önemsendiği için çalışanların da işlerine olan bağlılığı artmaktadır (Doğan, 2006: 171).

Yetkinlik: Personel güçlendirmesiyle, çalışanların kurumun sorumluluklarının bilincine vardıklarında, sorumluluklarını başarılı olarak yerine getirdiklerinde bu durum yeteneklerini de aynı ölçüde etkilemektedir (Doğan, 2006, 47). Güçlendirme amacıyla işverenin çalışanlarının yetkinliğini arttırması için; çalışanların motive edilmesi, yetki devri yapmaları ve eğitim ile özgüvenini geliştirmeleri gerekmektedir (Churin, 2006: 157-158).

Anlam: Çalışanlar, işlerini önemsedikleri, önemli gördükleri ve işin anlamlı olduğunu fark ettiklerinde işe olan bağlılıkları da arttığı görülmektedir (Lee ve Koh,

2001, 686).

Özerklik: Çalışanların sınırlar doğrultusunda bağımsız hareket edebildikleri sürece işe bağlılıkları artmakta ve kendilerini işin sahibi olarak görmektedirler (Spreitzer, 1995: 1443).

Ankette örgütsel bağlılığı ve personel güçlendirmeyi ölçmeye çalışan sorulara yer verilmiş ve verilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan hipotezler sınanmıştır.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni olarak Samsun ilinde yer alan sigorta acenteleri, banka sigortacılığı yapan banka şubeleri ve sigorta bölge müdürlükleri bulunmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise bahsi geçen işletmelerden kolayda örneklem ile seçilen çalışanlara anket uygulanmıştır. Karadeniz bölgesinde finans çalışanlarının en yoğun olduğu Samsun ilinde, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılan bu araştırma, Samsun ili için önemli faydalar sağlayacağı varsayılmaktadır.

Evren, çalışmanın sonuçlarının bütün halinde ele alındığı, durum, nesne ve bireylerin hepsini kapsamaktadır (Balcı, 2015: 35). Örneklem ise örneklem türlerine göre evrenin içinden seçilen, daha az katılımcıdan oluşan parçasıdır (Şenol, 2012: 68). Araştırma, kolayda örneklem sistemi ile çalışanlardan seçilen bireyler üzerinde oluşturulmuştur.

Samsun ilinde sigorta sektöründe çalışan toplam kişi sayısı bilinmediği için sınırsız evren söz konusudur.

Çalışma, maliyet ve zaman kısıtı gibi nedenlerle 220 personel üzerinde uygulanabilmektedir. Hair (1998)'e göre analizler için en az olması gereken örneklem sayısı 100-150'dir. Yapılan araştırma gerekli koşulu yerine getirmektedir.

3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli olarak, bağımsız değişken personel güçlendirme, bağımlı değişken ise örgütsel bağlılık kabul edilmiştir.

Araştırma modeli ve hipotezi, kısım 1.2 ve 2.8'de yer alan literatür taramalarından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Ayrıca personel güçlendirmenin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine dair hipotezlere ilişkin literatür tarandığında aşağıdaki bulgulara rastlanmıştır:

Çalışmanın 1.2. kısmında örgütsel bağlılığın kişisel faktörlerdeki etkisi araştırılmıştır, literatüre göre:

Örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmede demografik değişkenlerden cinsiyet kavramının etkili olduğunu, Bartlett (1999), Angle ve Perry (1981), Mowday (1982), Dixon (2005) ve Kuusio (2010), Cheng ve Stocdale (2003), Gül ve Oktay (2005) ile Eren (1996), İnce ve Gül (2005) belirtmektedir. Ancak, Çolakoğlu (2009) ve Giffords (2009) örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmede cinsiyetin etkili olmadığını savunmaktadır.

Yaş kavramının örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmede etkili olduğunu Allen ve Meyer (1993), Ağca ve Ertan (2008), Kaya (2014), Demir (2012), Çakır (2001), Rowden (2000), Mathieu ve Zajac (1990), Bozkurt (2007), Angle ve Perry (1981), Giffords (2003), Balay (2000) ve Khan vd. (2010), Taş (2004) ve Kırel (1999) savunmaktadır. Ancak, Çöl ve Gül (2005), Türkoğlu (2011), Gülova ve Demirsoy (2011) yaş kavramı ile örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasında herhangi bir etki bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Eğitim durumu kavramının örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmede etkili olduğunu, İnce ve Gül (2005), Yalçın ve İpek (2005), Angle Perry (1981), Morris ve Steers (1980), Başyigit (2006) ile Iverson ve Buttigieg (1999) savunmaktadır. Ancak, Mathieu ve Zajac (1990) eğitim durumu kavramının örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasında herhangi bir etki bulunmadığını savunmaktadır.

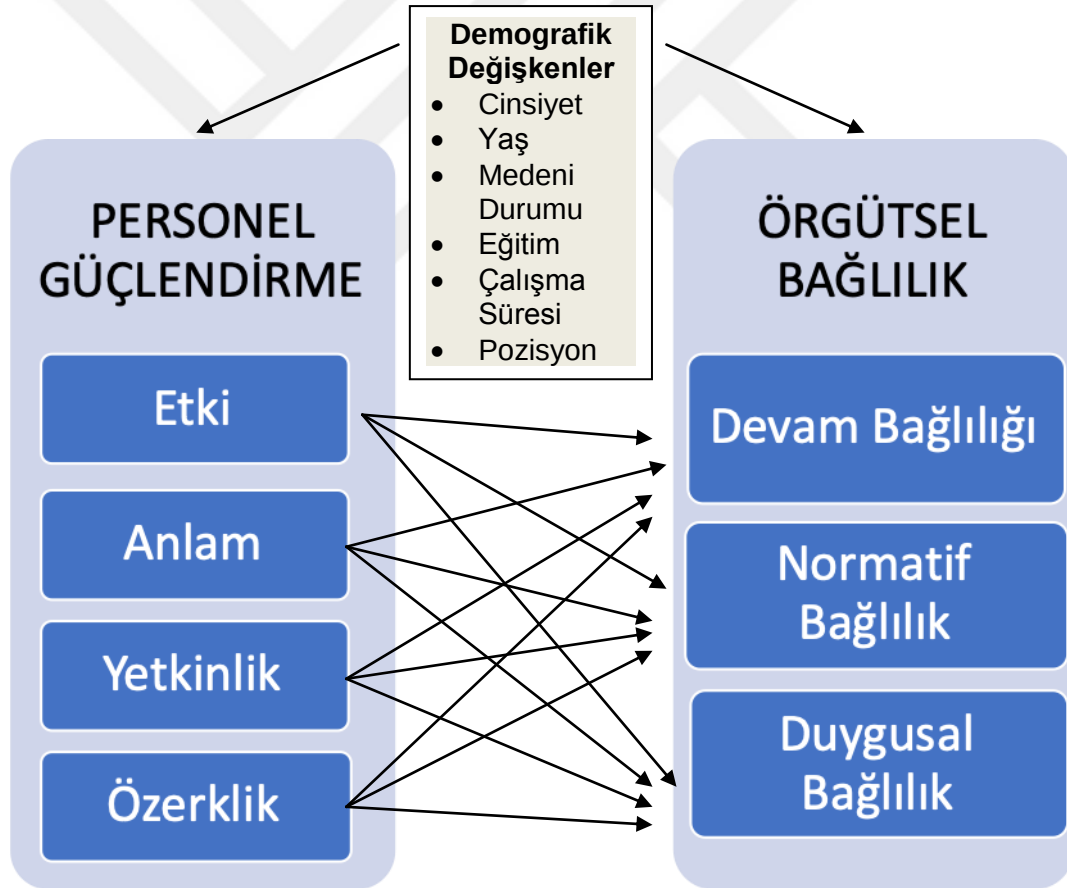
Çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme üzerinde etkili olduğunu Gülova ve Demirsoy (2011), Kurşunoğlu (2011), Allen ve Meyer (1997), Ergenç (1982), Bozkurt (2007), Güllüoğlu (2012), Becker (1960), Angle ve Perry (1981), Sheldon (1971) savunmaktadır. Ancak, Balay (2000), Williams ve Hazer (1986) çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme üzerinde herhangi bir etki olmadığını savunmaktadır.

Medeni durum değişkeni örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmede etkili olduğunu, Iverson ve Buttigieg (1999), Ersoy (2007), Kurşunoğlu vd. (2010), Mathieu ve Zajac (1990), Cohen (1992), Aykaç (2010), Cengiz (2001) ileri sürmektedir. Ancak, Gülova ve Demirsoy (2011) herhangi bir etki olmadığını düşünmektedir.

Kurumdaki pozisyonu kavramının örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmede

etkili olduğunu Eren (2011), Matkieu ve Zajac (1990), Tekin (2002), Chiu vd. (1999), Eren (2001) savunmaktadır. Ancak, Boylu vd. (2007) herhangi bir etki olmadığını tespit etmişlerdir.

Çalışmanın 2.8. kısmında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini savunan görüşler ise, Gümüştekin ve Emet (2007), Mete vd. (2015), Doğan ve Kılıç (2007), Steers (1977), Hyman, Cunningham ve Baldry (1996), Hansen ve Thureau (2000), Sigler ve Pearson (2000), Henkin ve Marchiori (2002), Janssen (2004), Doğan ve Demiral (2009), Çelebi (2009), Mujka (2011), Gürcü (2014), Akgün (2015) ve Kılıç (2015) tarafından ortaya atılmıştır. Bu çalışmalara göre personeli güçlendirilmiş kurumlarda çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı görülmektedir.



Şekil 3: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Etkileri İncelemek Amacıyla Oluşturulan Araştırma Modeli

Şekil 3'te yer alan araştırma modeli incelenerek oluşturulan hipotezler:

H₁: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1a}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağlılık faktörü normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1b}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1c}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1ç}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1d}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1e}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1f}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1g}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1h}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1ı}: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1i}: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H_{1j}: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H₂: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{2a}: Anlam ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{2b}: Etki ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{2c}: Yetkinlik ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{2ç}: Özerklik ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₃: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{3a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{3b}: Devam bağlılığı ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{3c}: Normatif bağlılık ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₄: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{4a}: Anlam ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{4b}: Etki ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{4c}: Yetkinlik ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{4ç}: Özerklik ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₅: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{5a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{5b}: Devam bağlılığı ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{5c}: Normatif bağıllık ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₆: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{6a}: Anlam ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{6b}: Etki ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{6c}: Yetkinlik ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{6ç}: Özerklik ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₇: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{7a}: Duygusal bağıllık ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{7b}: Devam bağıllığı ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{7c}: Normatif bağıllık ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₈: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{8a}: Anlam ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{8b}: Etki ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{8c}: Yetkinlik ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{8ç}: Özerklik ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₉: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{9a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{9b}: Devam bağlılığı ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{9c}: Normatif bağlılık ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₀: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{10a}: Anlam ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{10b}: Etki ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{10c}: Yetkinlik ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{10ç}: Özerklik ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₁: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{11a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{11b}: Devam bağlılığı ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{11c}: Normatif bağlılık ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₂: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{12a}: Anlam ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{12b}: Etki ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{12c}: Yetkinlik ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{12ç}: Özerklik ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₁₃: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{13a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{13b}: Devam bağlılığı ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H_{13c}: Normatif bağlılık ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Bu kısımda, sigorta sektöründe çalışanlara uygulanan anket formları, SPSS Statistics 21.0 programı yardımıyla anlamlı hale getirilmiş ve elde edilen bulgular ile ilgili yorum yapılmıştır. Yapılan araştırmaya bazı analizler uygulanmıştır. Bunlar;

Normallik Testi: Anket cevaplarının normal dağılıma uygunluğunu araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Cronbach's Alpha: Anket cevaplarının güvenilirliğini kontrol etmek amacıyla yapılmıştır.

Frekans Analizi: Anketi cevaplayan katılımcıların cevaplarının oranlarını incelemek amacıyla yapılmıştır.

Korelasyon Analizi: Örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ve faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Regresyon Analizi: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı oluşturmadaki etkisinin analizi amacıyla yapılmıştır.

T-Testi ve Anova: Anketi cevaplayan katılımcıların personel güçlendirme ve

örgütsel bağlılık yaklaşımında anlamlı farklılıklarının araştırılması amacıyla yapılmıştır.

3.7.1. Örneklem Demografik Bulguları

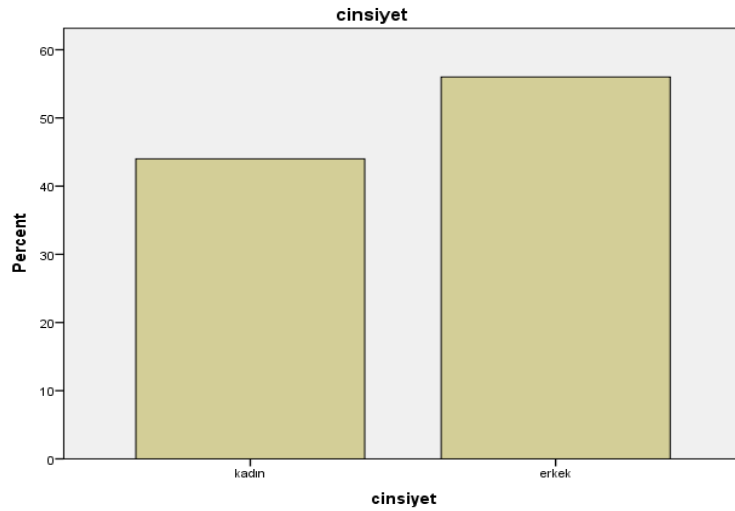
3.7.1.1. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Ankete katılan işgörenlerin cinsiyet dağılımında en yüksek oranın %56 ile erkek çalışanlara ait olduğu, kadınların ankete katılım oranının ise %44 olduğu görülmektedir. Yani anket cevaplarının çoğunluğu erkek sigorta çalışanları tarafından verilmiştir.

Tablo 2: Örneklem Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	88	44,0
Erkek	112	56,0
Toplam	200	100,0

Grafik 1: Örneklem Cinsiyet Dağılımı



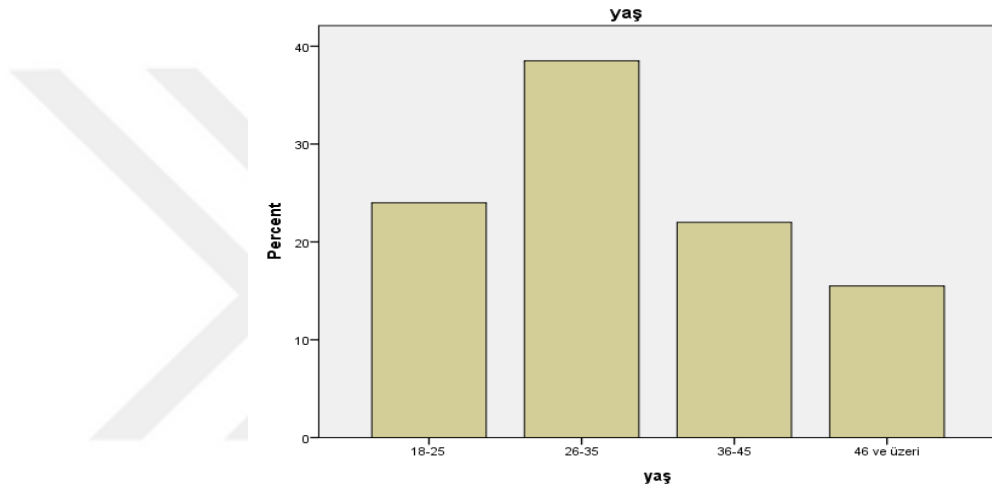
3.7.1.2. Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı

Çalışanların yaş durumuna göre dağılımı bakıldığında en yüksek payın %77'lik pay ile 26-35 yaş grubunda çalışanların, ikinci sırada ise %48'lik pay ile 18-25 yaş arasında çalışanların ve ardından %44 ile 36-45 yaş grubunda yer alanlar ve en son olarak %31'lik pay ile 46 ve üzeri yaş arası çalışanlar yer almaktadır.

Tablo 3: Örneklemin Yaş Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	%
18-25	48	24,0
26-35	77	38,5
36-45	44	22,0
46 ve üzeri	31	15,5
Toplam	200	100,0

Grafik 2: Örneklemin Yaş Dağılımı



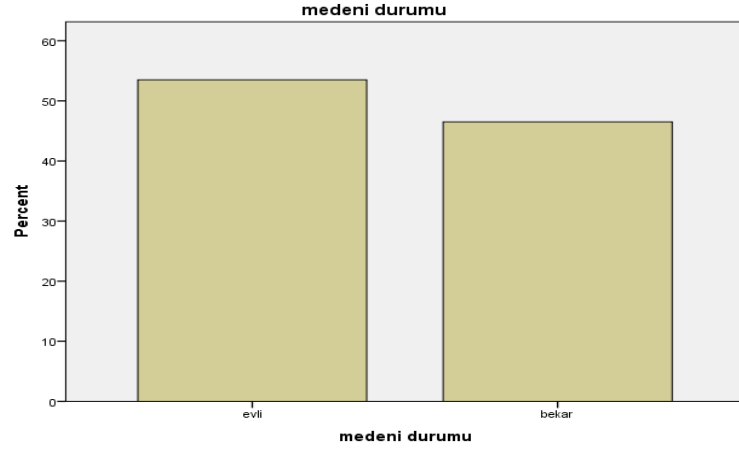
3.7.1.3. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

Çalışmada ankete katılanların medeni durumlarına bakıldığında, en yüksek payın %53,5 ile evli olanlara ait olduğunu ve en düşük payın ise %46,5 ile bekar olanların cevapladığı görülmektedir.

Tablo 4: Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durumu	Frekans	%
Evli	107	53,5
Bekar	93	46,5
Toplam	200	100,0

Grafik 3: Örneklemin Medeni Durumu Dağılımı



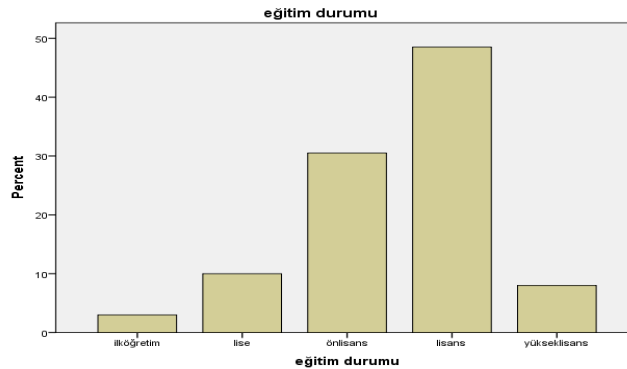
3.7.1.4. Örneklem Grubunun Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı

Ankete katılan çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında en yüksek payın %48,5 ile lisans mezunlarına ait olduğu, ikinci sırada ise %30,5 ile önlisans mezunlarına, en düşük payın ise %3 ile ilköğretim mezunlarına ait olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Örneklemin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı

Eğitim durumu	Frekans	%
İlköğretim	6	3,0
Lise	20	10,0
Önlisans	61	30,5
Lisans	97	48,5
Yükseklisans	16	8,0
Toplam	200	100,0

Grafik 4: Örneklemin Eğitim Durumu Dağılımı



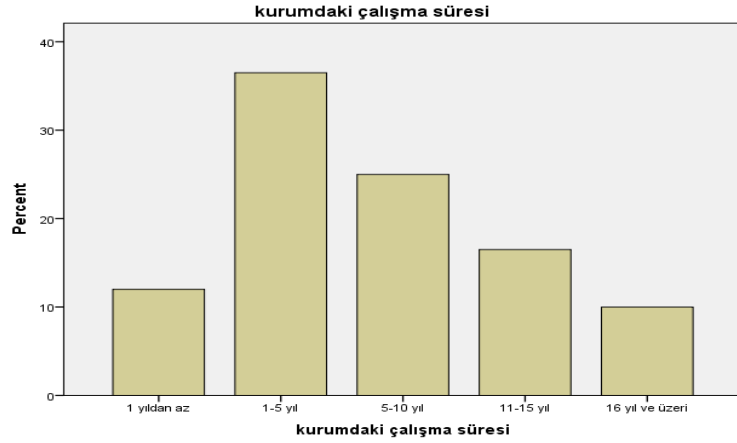
3.7.1.5. Örneklem Grubunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Ankete katılan çalışanların kurumlarındaki çalışma sürelerine bakıldığında, %36,5 ile 1-5 yıl arası çalışanlar, %25 oranı ile 5-10 yıl arası çalışanlar, en düşük paya sahip olanlar ise %10'luk pay ile 16 yıl ve üzeri çalışanlar yer almaktadır.

Tablo 6: Örneklem Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Kurumdaki Çalışma Süresi	Frekans	%
1 yıldan az	24	12,0
1-5 yıl	73	36,5
5-10 yıl	50	25,0
11-15 yıl	33	16,5
16 yıl ve üzeri	20	10,0
Toplam	200	100,0

Grafik 5: Örneklem Kurumda Çalışma Süresi Dağılımı



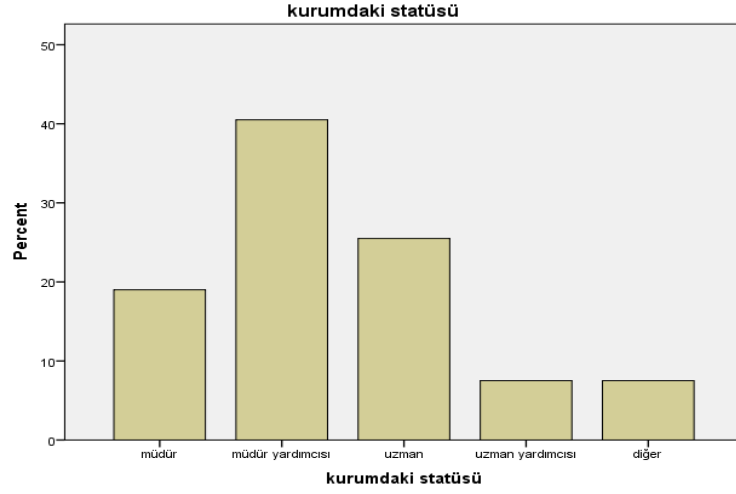
3.7.1.6. Örneklem Grubunun İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı

Ankete katılan çalışanların görev ünvanlarına bakıldığında, %40,5'inin müdür yardımcısı, %25,5'inin uzman ve en düşük paya sahip olanların görev tanımı ise %7,5'lik pay ile diğer grubunda çalışan personelden oluşmaktadır.

Tablo 7: Örneklem İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı

İşletmedeki Pozisyonu	Frekans	%
Müdür	38	19,0
Müdür yardımcısı	81	40,5
Uzman	51	25,5
Uzman yardımcısı	15	7,5
Diğer	15	7,5
Toplam	200	100,0

Grafik 6: Örneklemin İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı



Ankete katılan kişilerin görev tanımlarına bakıldığında en yüksek katılımın müdür yardımcısı ve uzmanlar olduğu görülmektedir.

3.7.2. Normallik Testi

SPSS programı yardımıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerine göre anlamlılık değerlerinin 0,05 sayısından büyük olması gerekmektedir. Şayet bulunan sonuç 0,05'ten büyük olursa, değişkenlerin normal dağılıma uygun olduğu düşünülmektedir.

Tablo 8: Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgütsel bağlılık	,176	200	,060	,691	200	,060
Personel güçlendirme	,255	200	,060	,609	200	,060

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo 8'de p değerleri 0,060 bulunmaktadır. 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek çıktığından ve normal dağılım kriterlerine uygun olduklarından analizde Pearson Korelasyon testlerin yapılması gerektiği bilinmektedir.

3.7.3. Güvenilirlik Analizi (Cronbach Alpha Analizi)

Anket sorularına, SPSS programı yardımıyla Cronbach Alpha tekniği ile Güvenilirlik Testi yapılmış ve analiz sonucuna göre genel ortalamasını engelleyen anketler değerlendirilmenin dışında bırakılmıştır. Ayrıca anket sorularından 4, 5, 7, 8, 23. sorular ters kodlanarak, verilerin daha verimli oluşturulması ve güvenilirlik analizinden başarılı sonuçlar elde edebilmek amaçlanmıştır. Ters kodlanan sorular anket sorularının genel fikri ile ters düştüğü için verilen olumlu yanıtlar bile anket sonucunu olumsuz etkileyebilecek niteliktedir.

0 ile 1 arasında değer alan Alpha katsayısı için kullanılan değerlendirme kriterleri aşağıda yer almaktadır (Akgül ve Çevik, 2005: 436):

$0,00 < \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil

$0,40 < \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirlik

$0,60 < \alpha < 0,80$ ise güvenilir

$0,80 < \alpha < 1,00$ ise yüksek güvenilirlik

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığa ait alt boyutların güvenilirlik analizleri ayrı ayrı bulunmuştur. Aşağıda yer alan tabloda yer almaktadır:

Tablo 9: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Testi

Ölçekler	Alt Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Personel Güçlendirme	Anlam	12	0,831
	Etki	3	0,810
	Otonomi	3	0,825
	Yetkinlik	3	0,854
		3	0,847
Örgütsel Bağlılık	Devam Bağlılığı	23	0,878
	Duygusal Bağlılık	8	0,913
	Normatif Bağlılık	7	0,886
		8	0,834
Toplam		35	0,866

Tablo 9'da her bir alt ölçeğin güvenilirlik analizine bakılmıştır. Cronbach's Alpha değeri, personel güçlendirmenin alt faktörleri olan; "anlam" için 0,810, "etki" için 0,825, "otonomi" için 0,854, "yetkinlik" için 0,847, örgütsel bağlılığın alt faktörleri; "devam bağlılığı" için 0,913, "duygusal bağlılık" için 0,886, "normatif bağlılık" için 0,834 sonuçlarına ulaşılmıştır. Analizin toplam sonucu ise %86,6 bulunmuştur. Sonuçların güvenilirlik katsayıları genel olarak 0,810 ile 0,913 arasında olduğu için ölçeklerin güvenilir olduğu ve doğru şekilde ölçüldüğü görülmektedir. Yani 35 soruluk örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme analizi güvenilir bulunmaktadır.

3.7.4. Örgütsel Bağlılık ve Personel Güçlendirme Ölçeklerine ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılan araştırmalar incelendiğinde normal dağılıma sahip veriler için Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro-Wilk analizlerinin uygulandığı görülmektedir. Ancak sosyal bilimlerde verilerin dağılımından ziyade basıklık ve çarpıklık durumlarının da analiz edilmesi gerekmektedir. Veriler pozitif ise sivrilik, veriler negatif ise basıklığını göstermektedir. Çarpıklık, verilerin simetriklik durumunu açıklamaktadır. Pozitif ise veriler solda, negatif ise veriler sağa kaymaktadır (Nakip, 2008:178).

Verilerin normalliği için literatüre bakıldığında, Tabachnick ve Fidell (2013) basıklık ve çarpıklıklarının +1,5 ile -1,5 arasında olması gerektiğini, George ve Mallery (2010) ise +2 ile -2 aralığını savunmaktadır.

3.7.4.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan 23 ifadeyle ilgili ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık verileri Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılığın Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgütsel Bağlılık					
Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
DU1	4,0357	1,8951	3,59140	0,172	0,342
DU2	4,3658	1,9451	3,78341	-1,21	1,41
DU3	<u>4,4518</u>	1,9476	3,79315	-0,752	0,781
DU4	4,3514	2,1478	4,61304	-0,68	-0,052
DU5	4,0265	1,8715	3,50251	-1,14	1,23
DU6	3,9854	<u>1,8653</u>	<u>3,47934</u>	-0,82	-0,35
DU7	3,9845	2,1485	4,61605	-0,45	-0,58
DE1	3,8745	1,9667	3,86791	1,2	0,82
DE2	4,0224	1,9841	3,93665	0,523	0,478
DE3	4,0268	1,8812	3,53891	-0,14	0,265
DE4	3,8561	1,9529	3,81382	-1,02	-0,32
DE5	4,1547	1,8912	3,57664	0,635	0,784
DE6	4,2365	1,9784	3,91407	-0,562	-0,265
DE7	3,8541	1,8962	3,59557	0,231	0,451
DE8	3,9462	1,9021	3,61798	0,524	0,485
NO1	3,8963	1,9003	3,61114	0,485	0,895
NO2	3,9548	1,8741	3,51225	0,487	0,695
NO3	4,0214	1,8968	3,59785	-0,895	0,145
NO4	4,0145	<u>2,2878</u>	<u>5,23403</u>	-0,151	-0,253
NO5	<u>3,7548</u>	1,8911	3,57626	-1,05	-1,23
NO6	3,9831	2,1544	4,64144	-1,45	1,25
NO7	3,8853	1,9701	3,88129	-0,254	0,268
NO8	4,0854	1,8798	3,53365	-1,423	0,984

DU: Duygusal Bağlılık

DE: Devam Bağlılığı

NO: Normatif Bağlılık

Tablo 10'da, örgütsel bağlılık ifadelerinin tanımlayıcı istatistiklerine bakıldığında, küçük değeri NO.5, en büyük değerin DU.3 olduğu görülmektedir. Standart sapmanın ve standart sapmanın karesi olan varyansın en büyük olduğu ifade

ise, NO.4, en küçük olduğu ifade ise DU.6'dır.

3.7.4.2. Personel Güçlendirme Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Personel güçlendirme ölçeğinde yer alan 12 ifadeyle ilgili ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık verileri Tablo 11'da yer almaktadır.

Tablo 11: Personel Güçlendirme Tanımlayıcı İstatistikler

Personel Güçlendirme					
Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
AN1	4,2548	2,0146	4,05861	0,487	0,2568
AN2	<u>4,0145</u>	1,9848	3,93943	-0,521	-0,236
AN3	4,0365	1,9945	3,97803	0,289	0,365
ET1	4,5123	1,9623	3,85062	-0,452	-0,745
ET2	4,0266	1,9941	3,97643	-1,12	-0,874
ET3	4,4451	2,0894	4,36559	0,125	0,785
YET1	4,0368	2,1249	4,51520	0,745	0,654
YET2	4,1254	<u>2,1912</u>	<u>4,80136</u>	0,789	0,521
YET3	4,5628	2,0154	4,06184	0,695	0,487
OT1	<u>4,6235</u>	1,9445	3,78108	0,172	0,365
OT2	4,1254	<u>1,8103</u>	<u>3,27719</u>	0,741	0,632
OT3	4,4561	1,8412	3,39002	0,368	0,541

AN: Anlam

ET: Etki

YET: Yetkinlik

OT: Otonomi

Tablo 11'de, personel güçlendirme ifadelerinin tanımlayıcı istatistiklerine bakıldığında, cevapların ortalamalarından en küçük değeri AN.2, en büyük değerin OT.1 olduğu görülmektedir. Standart sapmanın ve standart sapmanın karesi olan varyansın en büyük olduğu ifade ise, YET.2, en küçük olduğu ifade ise OT.2'dir.

Tablo 10 ve Tablo 11'de değişkenlerin basıklık ve çarpıklık durumları gösterilmektedir. Literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda kullanılan ölçeklerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmektedir. Böylece verilerimize diğer aşamamız olan faktör analizi yöntemi uygulanabilmektedir.

3.7.5. Ölçeklerin Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizi yöntemi, aralarında bağlantı olan verilerin sayıca azaltılıp bağımsızlaştırılması ve gruplara ayırarak ortak faktörler oluşturmaya denir. Böylece verilerin anlamı artmakta ve kısaltılmış olarak analizdeki etkinliğin artmaktadır (Özdamar, 2002: 235).

Faktör Analizi, farklı bölümlerden oluşmaktadır. Bu aşamalar (Patır, 2009: 71):

- 1.Öncelikle hazırlık aşaması olarak, problemin belirlenmesi ve verilerin oluşturulması gerekir.
- 2.Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için korelasyon matrisinin düzenlenmesi gerekir.
- 3.Faktörlerin neler olacağının tespit edilmesi
- 4.Faktörlerin yorumlamasına yardımcı olması için faktör eksen döndürme (factor rotation) gerekmektedir.

Faktörlerdeki verilerin uygunluğunu tespit etmek amacıyla çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlar; korelasyon analizi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri yapılabilir (Akgül ve Çevik, 2003: 417).

Faktör analizinde birtakım ölçütler kullanılmaktadır. Bulunan KMO sonuçları (Aydın, 2007: 4):

- 0,9 ile 1 aralığında ise sonuç mükemmel,
- 0,8 ile 0,89 aralığında ise çok iyi,
- 0,7 ile 0,79 aralığında ise iyi
- 0,6 ile 0,69 aralığında ise orta,
- 0,5 ile 0,59 aralığında ise zayıf,
- 0,5'in altında yer alıyorsa faktör analizi için verilerin uygun olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Faktör analizi iki çeşitten oluşmaktadır. İlk olarak keşfedici faktör analizi, değişkenlerin faktör yapısını anlatmak için yapılırken, diğer bir faktör analizi olan doğrulayıcı faktör analizi ise önceden kullanılan bir ölçeğin faktöre uygunluğu için yapılan araştırmadır (Suhr, 2006: 23).

Keşfedici faktör analizi, verilerdeki tanımlanamayan ve ölçülemeyen nedenleri araştırmak amacıyla yapılmaktadır (Johnson ve Winchern, 2002: 55). Faktör analizinde, faktör yükleri 0,50'den yüksek olanlar ile öz değeri 1'den daha fazla olanlar dikkate alınıp varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık		
Faktör	Değişken	Faktör Yüğü
Duygusal Bağlılık (KMO: %80,6)	DU1	0,734
	DU2	0,643
	DU3	0,672
	DU4	0,701
	DU5	0,777
	DU6	0,712
	DU7	0,745
Devam Bağlılığı (KMO: %84,9)	DE1	0,752
	DE2	0,844
	DE3	0,821
	DE4	0,682
	DE5	0,741
	DE6	0,735
	DE7	0,815
	DE8	0,696
Normatif Bağlılık (KOM: %83)	NO1	0,725
	NO2	0,691
	NO3	0,812
	NO4	0,785
	NO5	0,743
	NO6	0,768
	NO7	0,801
	NO8	0,747
N: 200 ; KMO: 0,895		
Bartlett's Test of Sphericity X^2: 3938,034; p:0,000		
Toplam Açıklanan Varyans: %68,56		

Tablo 12'de, keşfedici faktör analizi örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanmıştır. Analiz sonucunda, KMO değeri %50'nin üzerinde %89,5 bulunmuştur. Bartlett's testinin değeri de yüksek çıkarken, p değeri 0,000 tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan, verilerin ve örneklem büyüklüğünün yeterli seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile birlikte toplam varyansının %68,56'sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 13: Personel Güçlendirme Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Personel Güçlendirme		
Faktör	Değişken	Faktör Yüğü
Anlam (KMO: %82,7)	AN1	0,799
	AN2	0,801
	AN3	0,816
Etki (KMO: %80,41)	ET1	0,782
	ET2	0,812
	ET3	0,765
Yetkinlik (KMO: %79,8)	YET1	0,781
	YET2	0,803
	YET3	0,793
Otonomi (KMO: %80,12)	OT1	0,813
	OT2	0,796
	OT3	0,794
N:200 ; KMO: 0,884		
Bartlett's Test of Sphericity X^2 :3891,456; p:0,000		
Toplam Açıklanan Varyans: %67,68		

Tablo13'te, keşfedici faktör analizi personel güçlendirme ölçeğine uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, KMO değeri %88,4 bulunmuştur. Bu oran %50'nin oldukça üzerinde yer almaktadır. Bartlett's değerinin yüksek ve p değerinin de 0,000 olduğu tespit edilmiştir. Toplam varyansa bakıldığında, personel güçlendirmenin alt boyutlarının modelimizi açıklama oranı %67,68 olarak bulunmuştur.

Keşfedici faktör analizine göre, örgütsel bağlılık ölçeğinin toplamda üç

boyuttan (devam bağıllığı, duygusal bağıllık ve normatif bağıllık) ve toplamda yirmi üç maddeden, personel güçlendirme ölçeğinin ise dört boyuttan (anlam, etki, yetkinlik, otonomi) ve toplam on iki maddeden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.6. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin İfadelerin Frekans Analizi

Frekans Analizi, anket katılımcılarının verdiği cevapların analizinden oluşmaktadır. Anket formunda personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili toplam 35 soru bulunmaktadır. Bu soruların 23 tanesi örgütsel bağlılık, 12 tanesi de personel güçlendirme hakkındadır.

Tablo 14: Katılımcıların Anket İfadelerine İlişkin Analizi

İfadeler	(N) ve (%)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
"Örgütsel Bağlılık" ile ilgili İfadeler						
Kariyerimi çalıştığım kurumda geçirmek istiyorum.	N	4	12	5	3	176
	%	2	6	2,5	1,5	88
Çalıştığım kurumu diğer insanlara anlatmaktan hoşlanırım.	N	6	5	3	88	98
	%	3	2,5	1,5	44	49
Çalıştığım kuruma kolayca bağlanabildiğim gibi başka kurumlara da kolayca bağlanabilirim.	N	4	6	4	52	134
	%	2	3	2	26	67
Kurumumda ailenin bir parçasıymışım gibi hissetmiyorum.	N	8	5	2	40	145
	%	4	2,5	1	20	72,5
Kuruma duygusal olarak kendim bağlı hissetmiyorum.	N	5	6	3	43	143
	%	2,5	3	1,5	21,5	71,5
Kurum kendim için büyük anlam taşıyor.	N	6	4	2	46	142
	%	3	2	1	23	71
Kuruma ait olmadığımı düşünüyorum.	N	6	7	2	65	120

	%	3	3,5	1	32,5	60
Kurumumdan vazgeçtiğimde olacaklardan korkmuyorum.	N	5	4	5	68	118
	%	2,5	2	2,5	34	59
Kurumumdan ayrılmak istesem bile bunu yapmak çok zor olurdu.	N	5	4	1	27	163
	%	2,5	2	0,5	13,5	81,5
Kurumumdan ayrılmak istesem hayatımda olumsuz yönde değişim olurdu.	N	4	5	3	42	146
	%	2	2,5	1,5	21	73
Bu kurumda çalışmak zorundayım çünkü, diğer kurumlarda bu kadar kazanamam.	N	5	5	3	43	144
	%	2,5	2,5	1,5	21,5	72
Kurumda, çalışmak zorunda olduğum için kalıyorum.	N	6	7	3	48	136
	%	3	3,5	1,5	24	68
Az seçeneğim olduğu için kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	N	6	4	2	33	155
	%	3	2	1	16,5	77,5
Kurumdan ayrılmamamın nedeni mevcut alternatiflerin azlığıdır.	N	6	5	1	31	157
	%	3	2,5	0,5	15,5	78,5
Kurumda çalışmaya devam etmenin en büyük nedenlerinden biri de kurumun bana sağladığı olanaklardır. Başka bir kurumda bu olanaklara sahip olmayabilirim.	N	6	4	2	39	149
	%	3	2	1	19,5	74,5
İnsanların son zamanlarda sıklıkla kurum değiştirdiklerini düşünüyorum.	N	6	4	3	76	111
	%	3	2	1,5	38	55,5
İnsanların çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğini düşünüyorum.	N	5	5	2	28	160
	%	2,5	2,5	1	14	80
Bir kurumdan başka bir kuruma geçmenin etik olmadığını düşünüyorum.	N	6	5	3	88	98
	%	3	2,5	1,5	44	49
Kurumda çalışıyor olmamın önemli sebeplerinden biri de sadakatin önemli olduğuna inancım ve kalmanın ahlaki zorunluluk olduğunu düşünmemdir.	N	5	5	3	43	144
	%	2,5	2,5	1,5	21,5	72
Daha avantajlı başka bir kurumdan bir iş teklifi olsa da kurumumu terk	N	6	5	3	47	139

etmemin doğru olmayacağını düşünüyorum.	%	3	2,5	1,5	23,5	69,5
Kuruma sadık kalmanın çok değerli bir olgu olduğunu düşünmekteyim.	N	7	4	3	45	141
	%	3,5	2	1,5	22,5	70,5
Kariyerimin çoğunu şu an çalıştığım kuruma borç bilirim.	N	6	2	1	47	144
	%	3	1	0,5	23,5	72
Kurumun adamı ya da kadını olmanın mantıklı olmadığını düşünüyorum.	N	6	4	4	47	139
	%	3	2	2	23,5	69,5
"Personel Güçlendirme" ile ilgili İfadeler						
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	N	6	5	2	5	182
	%	3	2,5	1	2,5	91
İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	N	6	5	2	2	185
	%	3	2,5	1	1	92,5
Yaptığım iş bana anlamlı gelmektedir.	N	8	5	3	2	182
	%	4	2,5	1,5	1	91
İşimi yapmak için yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.	N	8	5	3	0	184
	%	4	2,5	1,5	0	92
İşimdeki faaliyetlerimi yerine getirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	N	8	5	3	3	181
	%	4	2,5	1,5	1,5	90,5
İşim için gerekli yeteneklere uzmanlık derecesinde sahibim.	N	7	6	3	4	180
	%	3,5	3	1,5	2	90
İşimi nasıl yapacağımı saptamak için önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	N	9	5	3	0	183
	%	4,5	2,5	1,5	0	91,5
İşimi nasıl yapacağımı kendi başıma karar verebiliyorum.	N	7	5	3	5	180
	%	3,5	2,5	1,5	2,5	90
İşimi nasıl yaptığım konusunda bağımsız ve özgür davranmak için önemli derecede fırsata sahibim.	N	7	4	3	3	183
	%	3,5	2	1,5	1,5	91,5
Çalıştığım bölümde gelişen olaylar üzerinde etkim fazladır.	N	7	5	1	2	185

	%	3,5	2,5	0,5	1	92,5
Çalıştığım bölümde gelişen olaylar üzerinde çok fazla kontrole sahibim.	N	7	5	3	1	184
	%	3,5	2,5	1,5	0,5	92
Çalıştığım bölümde gelişen olaylar üzerinde önemli ölçüde etkiye sahibim.	N	7	4	4	1	184
	%	3,5	2	2	0,5	92

Tablo 14'de katılımcıların örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme anket ifadelerine verdikleri cevapların analizi yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık ifadeleri incelendiğinde; “Kariyerimi çalıştığım kurumda geçirmek istiyorum.” ifadesine verilen en yüksek yanıt, %88 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Çalıştığım kurumu diğer insanlara anlatmaktan hoşlanırım.” ifadesine verilen en yüksek yanıt, %49 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Çalıştığım kuruma kolayca bağlanabildiğim gibi başka kurumlara da kolayca bağlanabilirim.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %67 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kurumumda ailenin bir parçasıymışım gibi hissetmiyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %72,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kuruma duygusal olarak kendim bağlı hissetmiyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %71,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kurum kendim için büyük anlam taşıyor.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %71 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kuruma ait olmadığımı düşünüyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %60 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kurumumdan vazgeçtiğimde olacaklardan korkmuyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %59 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kurumumdan ayrılmak istesem bile bunu yapmak çok zor olurdu.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %81,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kurumumdan ayrılmak istesem hayatımda olumsuz yönde değişim olurdu.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %73 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Bu kurumda çalışmak zorundayım çünkü, diğer kurumlarda bu kadar kazanamam.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %72 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kurumda, çalışmak zorunda olduğum için kalıyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %68 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Az seçeneğim olduğu için kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %77,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kurumdan ayrılmamamın nedeni mevcut

alternatiflerin azlığıdır.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %78,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kurumda çalışmaya devam etmenin en büyük nedenlerinden biri de kurumun bana sağladığı olanaklardır. Başka bir kurumda bu olanaklara sahip olmayabilirim.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %74,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “İnsanların son zamanlarda sıklıkla kurum değiştirdiklerini düşünüyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %55,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “İnsanların çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğini düşünüyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %80 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Bir kurumdan başka bir kuruma geçmenin etik olmadığını düşünüyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %49 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kurumda çalışıyor olmamın önemli sebeplerinden biri de sadakatin önemli olduğuna inancım ve kalmanın ahlaki zorunluluk olduğunu düşünmemdir.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %72 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Daha avantajlı başka bir kurumdan bir iş teklifi olsa da kurumumu terk etmemin doğru olmayacağını düşünüyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %69,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kuruma sadık kalmanın çok değerli bir olgu olduğunu düşünmekteyim.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %70,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kariyerimin çoğunu şu an çalıştığım kuruma borç bilirim.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %72 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Kurumun adamı ya da kadını olmanın mantıklı olmadığını düşünüyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %69,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur.

Personel güçlendirme ifadeleri incelendiğinde; “Yaptığım iş benim için çok önemlidir.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %91 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %92,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Yaptığım iş bana anlamlı gelmektedir.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %91 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “İşimi yapmak için yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %92 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “İşimdeki faaliyetlerimi yerine getirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %90,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “İşim için gerekli yeteneklere uzmanlık derecesinde sahibim.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %90 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur.

olmuştur. “İşimi nasıl yapacağımı saptamak için önemli ölçüde özerkliğe sahibim.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %91,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “İşimi nasıl yapacağımı kendi başıma karar verebiliyorum.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %90 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “İşimi nasıl yaptığım konusunda bağımsız ve özgür davranmak için önemli derecede fırsata sahibim.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %91,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Çalıştığım bölümde gelişen olaylar üzerinde etkim fazladır.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %92,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur. “Çalıştığım bölümde gelişen olaylar üzerinde çok fazla kontrole sahibim.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %92 ile “Kesinlikle Katılıyorum.” olmuştur. “Çalıştığım bölümde gelişen olaylar üzerinde önemli ölçüde etkiye sahibim.” sorusuna verilen en yüksek yanıt, %92 ile “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur.

3.7.7. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin olup olmadığını ayrıca ilişkinin şiddetini ve yönünü göstermektedir. Korelasyon analizi yapmamızdaki amaç, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin nasıl olduğu sorusuna cevap bulmaktır. Pearson korelasyon katsayısı, normal dağılımda bulunan veriler için uygun iken, Spearman korelasyon analizi ise, daha çok normal dağılımda bulunmayan verilerde kullanılmaktadır. Korelasyon analizinde bulunan değer, +1 ile -1 arasında yer almaktadır. Bulunan korelasyon katsayısı negatif ise, değişkenlerin birbirleriyle ters orantılı hareket etmekte olduğu, pozitif ise, değişkenler arasında doğru orantı olduğu yani biri artarken diğ erinin de arttığı incelenmektedir. Korelasyon değ eri,

- 0,00 ile 0,25 arasında ise çok zayıf ilişki
- 0,26 ile 0,49 arasında ise zayıf ilişki
- 0,50 ile 0,69 arasında ise orta ilişki
- 0,70 ile 0,89 arasında ise yüksek ilişki
- 0,90 ile 1 arasında ise çok yüksek ilişki söz konusudur (Akgül, 2003: 65).

3.7.7.1. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)

Tablo 15: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi

Korelasyon		Örgütsel bağlılık	Personel güçlendirme
Örgütsel bağlılık	Pearson Correlation	1	,407**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	200	200
Personel güçlendirme	Pearson Correlation	,407**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	200	200

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 15'de 0,01 anlamlılık düzeyinde 0,407 oranında bulunan sonuç, değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu bulunmaktadır. Sigorta sektöründe personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani, sigorta sektöründe çalışanlar üzerinde personel güçlendirme çalışmaları, örgütsel bağlılığı artırıcı niteliktedir. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ve aynı yönde pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.7.7.2. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Anket çalışmamızda örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi anlayabilmek amacıyla "Pearson Korelasyon" analizi uygulanmıştır. Analizin sonucu;

Tablo 16: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Cinsiyet	1,5600	,49763	1	-,022	-,116	-,072	-,200**	,061	,001	-,074	,005	,046	-,044	,064	-,041
2. Medeni durumu	1,4650	,50003	-,022	1	-,211**	-,103	-,247**	,010	-,010	-,030	,040	-,094	-,128	-,099	,039
3. Yaş	2,2900	1,00045	-,116	-,211**	1	,180*	,659**	-,039	-,126	-,071	-,070	,006	-,075	-,014	-,075
4. Eğitim Durumu	3,4850	,89092	-,072	-,103	,180*	1	,055	-,263**	-,043	,000	,081	,088	,133	,116	-,039
5. Kurumdaki Çalışma Süresi	2,7600	1,16585	-,200**	-,247**	,659**	,055	1	,101	-,115	-,088	-,046	-,039	-,046	-,103	-,073
6. Kurumdaki Statüsü	2,4400	1,11021	,061	,010	-,039	-,263**	,101	1	,002	,028	,005	-,013	,035	,006	-,048
7. Duygusal Bağlılık	4,5593	,57425	,001	-,010	-,126	-,043	-,115	,002	1	,689**	,620**	,229**	,226**	,139*	,204**
8. Devam Bağlılığı	4,5871	,53601	-,074	-,030	-,071	,000	-,088	,028	,689**	1	,630**	,301**	,287**	,160*	,280**
9. Normatif Bağlılık	4,5367	,46851	,005	,040	-,070	,081	-,046	,005	,620**	,630**	1	,354**	,265**	,158*	,282**
10. Anlam	4,7533	,57516	,046	-,094	,006	,088	-,039	-,013	,229**	,301**	,354**	1	,355**	,198**	,259**
11. Etki	4,7250	,58211	-,044	-,128	-,075	,133	-,046	,035	,226**	,287**	,265**	,355**	1	,289**	,257**
12. Yetkinlik	4,7333	,56117	,064	-,099	-,014	,116	-,103	,006	,139*	,160*	,158*	,198**	,289**	1	,314**
13. Otonomi	4,7567	,59282	-,041	,039	-,075	-,039	-,073	-,048	,204**	,280**	,282**	,259**	,257**	,314**	1

**Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

* Korelasyon %5 düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

N=200

Tablo 16 incelendiğinde, demografik değişkenlerden; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki statüsü ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve personel güçlendirme alt boyutları olan etki, anlam, yetkinlik ve otonomi arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

3.7.7.2.1. Anlam ile Normatif Bağlılık İlişkisi

Personel güçlendirme faktörü olan anlam ile örgütsel bağlılık faktörü normatif bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ($r=0,354$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.7.2.2. Anlam ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Personel güçlendirmenin anlam boyutu ile örgütsel bağlılığın alt faktörü olan duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ($r=0,229$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.7.2.3 Anlam ile Devam Bağlılığı İlişkisi

Personel güçlendirme faktörü olan anlam ile örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki incelendiğinde ($r=0,287$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.7.2.4. Etki ile Normatif Bağlılık İlişkisi

Sigorta sektöründe personel güçlendirme faktörü olan etki ile örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ($r=0,265$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.7.2.5. Etki ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Sigorta sektöründe personel güçlendirme faktörü olan etki ile örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ($r=0,226$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.7.2.6. Etki ile Devam Bağlılığı İlişkisi

Sigorta sektöründe personel güçlendirme faktörü olan etki ile örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde ($r=0,287$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.7.2.7. Yetkinlik ile Normatif Bağlılık İlişkisi

Sigorta sektöründe personel güçlendirme faktörü olan yetkinlik ile örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ($r=0,158$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.7.2.8. Yetkinlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Sigorta sektöründe personel güçlendirme faktörü olan yetkinlik ile örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ($r=0,139$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.7.2.9. Yetkinlik ile Devam Bağlılığı İlişkisi

Sigorta sektöründe personel güçlendirme faktörü olan yetkinlik ile örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde ($r=0,160$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.7.2.10. Özerklik (Otonomi) ile Normatif Bağlılık İlişkisi

Sigorta sektöründe personel güçlendirme faktörü olan özerklik (otonomi) ile örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde ($r=0,282$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.7.2.11. Özerklik (Otonomi) ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

Sigorta sektöründe personel güçlendirme faktörü olan yetkinlik ile örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ($r=0,204$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.7.2.12. Özerklik (Otonomi) ile Devam Bağlılığı İlişkisi

Sigorta sektöründe personel güçlendirme faktörü olan özerklik (otonomi) ile örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde ($r=0,280$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.7.8. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Regresyon Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkiler, regresyon analizi ile test edilmektedir. Çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi SPSS programı yardımıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi;

Tablo 17: Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	2,313		6,439	,000
	Personel Güçlendirme	,474	,076	,407	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık

"H₁: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır." H₁ hipotezi (p=0,000, p<0,01) kabul edilir. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

Regresyon analizi değişkenler arasındaki etkiyi belirlemek veya tahmin etmek amacıyla yapılmaktadır. Değişkenler arasındaki etkiyi belirlerken matematiksel bir regresyon modeli oluşturulmaktadır.

$$Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

Y= bağımlı değişken

X= bağımsız değişken

β = regresyon katsayısı

α = sabit terim

ε = tesadüfi hata terimi

Analize bakıldığında, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde 0,474'lik pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye yol açtığı anlaşılmaktadır.

$$Y = \alpha + 0,474X + \varepsilon$$

Personel güçlendirmede oluşabilecek bir birimlik değişim örgütsel bağlılıkta %47,4 değerinde artışa sebep olmaktadır.

3.7.8.1. Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Arasındaki Etkileri Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde etkisini araştırmak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve kurumdaki statüsü kontrol değişkenleri bulunmaktadır. İkinci aşamada ise kontrol değişkenlerinin dışında personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik, otonomi analiz edilmiştir.

Tablo 18: Personel Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
Model 1	Sabit	4,976	,325		15,319	,000
	Cinsiyet	-,031	,085	-,027	-,367	,714
	Medeni durumu	-,058	,085	-,050	-0,680	,497
	Yaş	-,049	,056	-,085	-,877	,381
	Eğitim Durumu	-,020	,049	-,031	-0,410	,683
	Kurumdaki Çalışma Süresi	-,037	,049	-,075	-0,756	,451
	Kurumdaki Statüsü	4,752	,039	,000	,000	1,000
Model 2	Sabit	2,917	,588		4,962	,000
	Cinsiyet	-,023	,082	-,020	-,278	,781
	Medeni durumu	-,015	,084	-,013	-0,175	,861
	Yaş	-,041	,054	-,072	-,762	,447
	Eğitim Durumu	-,041	,048	-,064	-0,866	,388
	Kurumdaki Çalışma Süresi	-,023	,048	-,046	-0,480	,632
	Kurumdaki Statüsü	-,005	,038	-,010	-,136	,892
	Anlam	,150	,075	,151	1,997	,047

	Etki	,131	,077	,133	1,706	,090
	Yetkinlik	,040	,078	,039	0,517	,606
	Otonomi	,103	,074	,106	1,398	,164
	1. Model	2. Model				
R	0,145	0,33				
R²	0,21	0,109				
Düzeltilmiş R²	-0,009	0,62				
F	2,696	6,654				
Sig. F	0,034	0,000				
Durbin Watson		2,002				

Tablo 18'de regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. İki modelin anlamlılıkları ve geçerlilikleri test edilmektedir. ANOVA analizi sonuçlarına göre, birinci modelin F değeri, 2,696; ikinci model için 6,654 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ise, birinci model için $p= 0,034$, ikinci model için $p= 0,000$ olarak bulunmuştur. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutu olan duygusal bağlılık arasındaki etkisi için kurulan regresyon modeli anlamlı modeldir.

Modelde R^2 değerine bakıldığında, kontrol değişkenler, duygusal bağlılıktaki değişimin 0,21'ini yani personel güçlendirme boyutları duygusal bağlılığı %21 oranında etkilemektedir.

“H_{1b}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir ($\beta = 0,151$, $p= 0,047$, $p<0,05$) ve personel güçlendirme faktörü olan anlam boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

“H_{1d}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmemiştir ve personel güçlendirme faktörü olan etki boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

“H_{1g}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmemiştir ve personel güçlendirme faktörü olan yetkinlik boyutunun

duygusal bağıllık üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

“H₁i: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağıllık faktörü olan duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmemiştir ve personel güçlendirme faktörü olan özerklik boyutunun duygusal bağıllık üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

Tablo 19: Personel Güçlendirmenin Devam Bağıllığı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Devam Bağıllığı		Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
Model 1	Sabit	4,959	,303		16,369	,000
	Cinsiyet	-,111	,079	-,103	-1,407	,161
	Medeni durumu	-,070	,079	-,065	-,877	,381
	Yaş	-,010	,052	-,019	-,201	,841
	Eğitim Durumu	,005	,045	,009	,121	,904
	Kurumdaki Çalışma Süresi	-,054	,046	-,117	-1,186	,237
	Kurumdaki Statüsü	,023	,036	,049	,650	,517
Model 2	Sabit	2,496	,529		4,722	,000
	Cinsiyet	-,099	,074	-,092	-1,336	,183
	Medeni durumu	-,024	,075	-,022	-,320	,749
	Yaş	,000	,049	,000	-,002	,998
	Eğitim Durumu	-,016	,043	-,027	-,371	,711
	Kurumdaki Çalışma Süresi	-,039	,043	-,085	-,916	,361
	Kurumdaki Statüsü	,020	,034	,041	,582	,561
	Anlam	,185	,068	,198	2,729	,007
	Etki	,145	,069	,158	2,103	,037
	Yetkinlik	,017	,070	,017	,237	,813
	Otonomi	,158	,066	,175	2,390	,018

	1. Model	2. Model
R	0,15	0,416
R2	0,23	0,173
Düzeltilmiş R2	-0,08	0,129
F	2,745	8,582
Sig. F	0,014	0,000
Durbin Watson		1,879

Tablo 19'da regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. İki modelin anlamlılıkları ve geçerlilikleri test edilmektedir. ANOVA analizi sonuçlarına göre, birinci modelin F değeri, 2,745; ikinci model için 8,582 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ise, birinci model için $p = 0,014$, ikinci model için $p = 0,000$ olarak bulunmuştur. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı arasındaki etkisi için kurulan regresyon modeli anlamlı modeldir.

Modelde R^2 değerine bakıldığında, kontrol değişkenler, devam bağlılığındaki değişimin 0,23'ini yani personel güçlendirme boyutları devam bağlılığı %23 oranında etkilemektedir.

“H_{1c}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir ($\beta = 0,198$, $p = 0,007$, $p < 0,01$) ve personel güçlendirme faktörü olan anlam boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

“H_{1e}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir ($\beta = 0,158$, $p = 0,037$, $p < 0,05$) ve personel güçlendirme faktörü olan etki boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

“H_{1h}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmemiştir ve personel güçlendirme faktörü olan yetkinlik boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

“H_{1j}: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir ($\beta = 0,175$, $p = 0,018$, $p < 0,05$) ve personel güçlendirme faktörü olan özerklik

boyutunun devam bağıllığı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 20: Personel Güçlendirmenin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık		Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
Model 1	Sabit	4,337	,266		16,323	,000
	Cinsiyet	,004	,069	,004	,055	,956
	Medeni durumu	,033	,070	,035	0,477	,634
	Yaş	-,042	,046	-,090	-,924	,356
	Eğitim Durumu	,057	,040	,108	1,424	,156
	Kurumdaki Çalışma Süresi	,006	,040	,014	0,140	,889
	Kurumdaki Statüsü	,012	,032	,028	,374	,709
Model 2	Sabit	2,075	,457		4,536	,000
	Cinsiyet	,010	,064	,010	,154	,878
	Medeni durumu	,074	,065	,079	1,134	,258
	Yaş	-,036	,042	-,077	-,860	,391
	Eğitim Durumu	,038	,037	,073	1,027	,306
	Kurumdaki Çalışma Süresi	,020	,037	,051	0,549	,583
	Kurumdaki Statüsü	,009	,029	,022	,324	,746
	Anlam	,217	,059	,266	3,701	,000
	Etki	,094	,060	,116	1,564	,119
	Yetkinlik	,016	,061	,019	0,259	,796
	Otonomi	,139	,057	,176	2,433	,016

	1. Model	2. Model
R	0,126	0,436
R2	0,16	0,29
Düzeltilmiş R2	-0,015	0,147
F	4,523	10,133
Sig. F	0,019	0,000
Durbin Watson		1,840

Tablo 20'de regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. İki modelin anlamlılıkları ve geçerlilikleri test edilmektedir. ANOVA analizi sonuçlarına göre, birinci modelin F değeri, 4,523; ikinci model için 10,133 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ise, birinci model için $p= 0,019$, ikinci model için $p= 0,000$ olarak bulunmuştur. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık arasındaki etki için kurulan regresyon modeli anlamlı modeldir.

Modelde R^2 değerine bakıldığında, kontrol değişkenler, normatif bağlılıktaki değişimin 0,16'sını yani personel güçlendirme boyutları normatif bağlılığı %16 oranında etkilemektedir.

“H_{1a}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağlılık faktörü normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir ($\beta = 0,266$, $p= 0,000$, $p<0,01$) ve personel güçlendirme faktörü olan anlam boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

“H_{1ç}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmemiştir ve personel güçlendirme faktörü olan etki boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

“H_{1f}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmemiştir ve personel güçlendirme faktörü olan yetkinlik boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

“H₁₁: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir ($\beta = 0,176$, $p= 0,016$ $p<0,05$) ve personel güçlendirme faktörü olan özerklik boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

3.7.9. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili t-Testi, ANOVA ve Tukey Testleri

3.7.9.1. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığının Testi (t-Testi)

T testi, örnekleme yer alan farklılıklara ulaşmak amacıyla yapılmaktadır. Araştırmanın bu kısmında personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutlarının cinsiyet ile ilişkisinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmektedir.

Tablo 21: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Farklılığı Testi (t-Testi)

	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	Sig.
Personel Güçlendirme	kadın	88	4,7386	,37443	,03991	,674
	erkek	112	4,7448	,40614	,03838	
Örgütsel Bağlılık	kadın	88	4,5711	,47579	,05072	,919
	erkek	112	4,5493	,44073	,04165	

Tablo 21 incelendiğinde, p değerlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğu, çalışanların cinsiyetinin, örgütsel bağlılık veya personel güçlendirme arasındaki farklılığın olmadığı ya da anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Personel güçlendirme p değeri, 0,674 ($p>0,05$), Örgütsel bağlılık p değeri ise, 0,919 ($p>0,05$) olarak bulunmuştur.

Tablo 22: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığının Testi (t-Testi)

Ölçekler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Hata	Hata Ortalama	F	t	p
Anlam	Kadın	88	4,72	0,61	0,07	0,47	-0,65	0,49
	Erkek	112	4,78	0,55	0,05			
Etki	Kadın	88	4,75	0,55	0,06	1,56	0,62	0,21
	Erkek	112	4,70	0,61	0,06			
Yetkinlik	Kadın	88	4,69	0,57	0,06	1,25	-0,90	0,26
	Erkek	112	4,76	0,55	0,05			
Otonomi	Kadın	88	4,78	0,55	0,06	1,35	0,58	0,25
	Erkek	112	4,74	0,63	0,06			
Duygusal Bağlılık	Kadın	88	4,56	0,57	0,06	0,01	-0,02	0,91
	Erkek	112	4,56	0,58	0,05			
Devam Bağlılığı	Kadın	88	4,63	0,52	0,06	0,50	1,04	0,48
	Erkek	112	4,55	0,54	0,05			
Normatif Bağlılık	Kadın	88	4,53	0,52	0,06	1,73	-0,07	0,19
	Erkek	112	4,54	0,43	0,04			

Tablo 22'de örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir.

Hipotezlerde yer alan; “H_{2a}: Anlam ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{2b}: Etki ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{2c}: Yetkinlik ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{2ç}: Özerklik ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{3a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{3b}: Devam bağlılığı ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{3c}: Normatif bağlılık ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezleri $p>0,05$ olduğu için kabul edilmemiştir. Analize göre, cinsiyet ile örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile personel güçlendirme alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik ve otonomi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

3.7.9.2. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığının Testi (t-Testi)

Tablo 23: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılığının Testi (t-Testi)

	Medeni durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	Sig.
Personel güçlendirme	evli	107	4,7796	,25500	,02465	,072
	bekar	93	4,6989	,50317	,05218	
Örgütsel bağlılık	evli	107	4,5583	,41759	,04037	,511
	bekar	93	4,5596	,49776	,05162	

Çalışanların evli ya da bekar olma durumları örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme üzerinde herhangi bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. p değerleri incelendiğinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 24: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılığının Testi (t-Testi)

Ölçekler	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Hata	Hata Ortalama	F	t	p
Anlam	Evli	107	4,80	0,43	0,04	7,38	1,33	0,01*
	Bekar	93	4,70	0,70	0,07			
Etki	Evli	107	4,79	0,49	0,05	9,43	1,82	0,00*
	Bekar	93	4,65	0,67	0,07			
Yetkinlik	Evli	107	4,79	0,49	0,05	6,36	1,40	0,01*
	Bekar	93	4,67	0,63	0,07			
Otonomi	Evli	107	4,74	0,58	0,06	0,90	-0,55	0,34
	Bekar	93	4,78	0,61	0,06			
Duygusal Bağlılık	Evli	107	4,56	0,61	0,06	0,17	0,14	0,68
	Bekar	93	4,55	0,54	0,06			
Devam Bağlılığı	Evli	107	4,60	0,51	0,05	0,46	0,42	0,50
	Bekar	93	4,57	0,57	0,06			
Normatif Bağlılık	Evli	107	4,52	0,43	0,04	0,12	-0,56	0,73
	Bekar	93	4,56	0,51	0,05			

* $p < 0,01$

Tablo 24'te örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme alt boyutlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği görülmektedir. Personel güçlendirme alt boyutlarının anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutlarının medeni duruma göre ilişkisi incelendiğinde anlam, etki ve yetkinlik boyutlarının medeni durumla aralarında anlamlı bir fark bulunduğu ancak otonomi boyutunun anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Hipotezler incelendiğinde; “H_{6a}: Anlam ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{6b}: Etki ile çalışanların medeni

durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” ve “H_{6c}: Yetkinlik ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezleri $p<0,01$ anlam düzeyinde kabul edilmektedir.

“H_{6ç}: Özerklik ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{7a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{7b}: Devam bağlılığı ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” ve “H_{7c}: Normatif bağlılık ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezleri ($p>0,01$) olduğu için otonomi ile medeni durum arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

3.7.9.3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Yaş Faktörüne Göre Farklılığı Testi (ANOVA Testi)

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın yaş düzeylerine göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Yaş grupları arasında oluşan farklılıkların kaynağını bulmak için de Post-Hoc (Tukey) testi uygulanmıştır. Ayrıca, homojenliğini araştırmak amacıyla Levene testi uygulanmış ve p değeri 0,05 anlam düzeyinden yüksek olanların homojen olduğu varsayılmıştır.

Tablo 25: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Yaş Gruplarına Göre Farklılığı

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	Sig.
Personel güçlendirme	18-25	48	4,7743	,35603	,913
	26-35	77	4,7684	,40973	
	36-45	44	4,6496	,46817	
	46 ve üzeri	31	4,7581	,25033	
	Toplam	200	4,7421	,39155	
Örgütsel bağlılık	18-25	48	4,6178	,28503	,694
	26-35	77	4,6002	,50778	
	36-45	44	4,4328	,55584	
	46 ve üzeri	31	4,5442	,34526	
	Toplam	200	4,5589	,45545	

Çalışanların yaş gruplarına baktığımızda, p değerinin;

- personel güçlendirme için $p = 0,913 > 0,05$
- örgütsel bağlılık için ise $p = 0,694 > 0,05$

olduğundan ankete katılan sigorta sektörü çalışanlarının yaşları ile personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Personel güçlendirme düzeyi en yüksek yaş faktörünün 4,7743 ortalaması ile 18-25 yaş arasındaki grubun, en düşük ise 36-45 yaş arasının 4,6496 ortalamaoya sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyine baktığımızda, en yüksek olan yaş grubu ise, yine 18-25 yaş grubuna ait olduğu ve en düşük örgütsel bağlılık düzeyi 36-45 yaş grubunda yer almaktadır.

Tablo 26: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Yaş Grupları Arasındaki Farklılık Anova Analizi Sonuçları

	Ölçekler	Anova					Levene Testi	
		Yaş Grubu	N	Ortalama	F	p	Levene	p
Personel Güçlendirme	Anlam	18-25	48	4,7708	0,18	0,91	0,90	0,44
		26-35	77	4,7446				
		36-45	44	4,7121				
		46 ve üzeri	31	4,8065				
		Total	200	4,7533				
	Etki	18-25	48	4,7778	1,83	0,14	3,11	0,03
		26-35	77	4,7835				
		36-45	44	4,5455				
		46 ve üzeri	31	4,7527				
		Total	200	4,7250				
	Yetkinlik	18-25	48	4,7222	0,28	0,84	0,73	0,53
		26-35	77	4,7706				
		36-45	44	4,6742				
		46 ve üzeri	31	4,7419				
		Total	200	4,7333				
	Otonomi	18-25	48	4,8264	0,60	0,62	2,27	0,08
		26-35	77	4,7749				

		36-45	44	4,6667				
		46 ve üzeri	31	4,7312				
		Total	200	4,7567				
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	18-25	48	4,6429	1,58	0,20	0,84	0,47
		26-35	77	4,6141				
		36-45	44	4,4221				
		46 ve üzeri	31	4,4885				
		Total	200	4,5593				
	Devam Bağlılığı	18-25	48	4,6548	1,28	0,28	0,91	0,44
		26-35	77	4,6122				
		36-45	44	4,4513				
		46 ve üzeri	31	4,6129				
		Total	200	4,5871				
	Normatif Bağlılık	18-25	48	4,5694	1,11	0,35	0,21	0,89
		26-35	77	4,5801				
		36-45	44	4,4268				
		46 ve üzeri	31	4,5341				
		Total	200	4,5367				

Tablo 26'de analizin sonuçları incelendiğinde. Personel güçlendirme alt boyutlarının anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile çalışanların yaş düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Hipotezlerde yer alan; “H_{4a}: Anlam ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{4b}: Etki ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{4c}: Yetkinlik ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{4ç}: Özerklik ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{5a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{5b}: Devam bağlılığı ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{5c}: Normatif bağlılık ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezleri $p>0,05$ olduğu için kabul edilmemiştir. Analize göre, çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile personel güçlendirme alt boyutları olan anlam, etki, yetkilendirme ve otonomi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Levene testi sonucuna göre, etki dışında ($p < 0,05$), diğer değişkenlerde $p > 0,05$ şartı sağlandığı için tek yönlü varyans analizi yapılabilmektedir.

Tablo 27: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın Tukey Testi Sonuçları

	Ölçek	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalama Fark (I-J)	P
Personel Güçlendirme	Anlam	18-25	26-35	,02624	,995
			36-45	,05871	,962
			46 ve üzeri	-,03562	,993
		26-35	18-25	-,02624	,995
			36-45	,03247	,991
			46 ve üzeri	-,06186	,958
		36-45	18-25	-,05871	,962
			26-35	-,03247	,991
			46 ve üzeri	-,09433	,899
		46 ve üzeri	18-25	,03562	,993
			26-35	,06186	,958
			36-45	,09433	,899
	Etki	18-25	26-35	-,00577	1,000
			36-45	,23232	,221
			46 ve üzeri	,02509	,998
		26-35	18-25	,00577	1,000
			36-45	,23810	,133
			46 ve üzeri	,03086	,994
		36-45	18-25	-,23232	,221
			26-35	-,23810	,133
			46 ve üzeri	-,20723	,423
		46 ve üzeri	18-25	-,02509	,998
			26-35	-,03086	,994
			36-45	,20723	,423
	Yetkinlik	18-25	26-35	-,04834	,966

	Otonomi	26-35	36-45	,04798	,977	
			46 ve üzeri	-,01971	,999	
			26-35	18-25	,04834	,966
				36-45	,09632	,803
				46 ve üzeri	,02863	,995
			36-45	18-25	-,04798	,977
				26-35	-,09632	,803
				46 ve üzeri	-,06769	,956
			46 ve üzeri	18-25	,01971	,999
		26-35		-,02863	,995	
		36-45		,06769	,956	
		18-25	26-35	,05150	,965	
			36-45	,15972	,572	
			46 ve üzeri	,09521	,899	
			26-35	18-25	-,05150	,965
	36-45			,10823	,771	
	46 ve üzeri			,04371	,986	
	36-45		18-25	-,15972	,572	
			26-35	-,10823	,771	
			46 ve üzeri	-,06452	,967	
	46 ve üzeri	18-25	-,09521	,899		
		26-35	-,04371	,986		
		36-45	,06452	,967		
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	18-25	26-35	,02876	,993	
			36-45	,22078	,253	
			46 ve üzeri	,15438	,645	
		26-35	18-25	-,02876	,993	
			36-45	,19202	,287	
			46 ve üzeri	,12562	,730	
		36-45	18-25	-,22078	,253	
			26-35	-,19202	,287	
			46 ve üzeri	-,06640	,960	

		46 ve üzeri	18-25	-,15438	,645
			26-35	-,12562	,730
			36-45	,06640	,960
	Devam Bağlılığı	18-25	26-35	,04252	,973
			36-45	,20346	,266
			46 ve üzeri	,04186	,986
		26-35	18-25	-,04252	,973
			36-45	,16095	,385
			46 ve üzeri	-,00066	1,000
		36-45	18-25	-,20346	,266
			26-35	-,16095	,385
			46 ve üzeri	-,16160	,571
		46 ve üzeri	18-25	-,04186	,986
			26-35	,00066	1,000
			36-45	,16160	,571
	Normatif Bağlılık	18-25	26-35	-,01064	,999
			36-45	,14268	,464
			46 ve üzeri	,03539	,988
		26-35	18-25	,01064	,999
			36-45	,15332	,309
			46 ve üzeri	,04604	,967
		36-45	18-25	-,14268	,464
			26-35	-,15332	,309
			46 ve üzeri	-,10728	,763
		46 ve üzeri	18-25	-,03539	,988
			26-35	-,04604	,967
			36-45	,10728	,763

Tablo 27'de Post-Hoc analizi yapılarak farklılıkların kaynakları araştırılmıştır. $p < 0,05$ anlam düzeyinde grupların ve ortalamalarının p değerleri incelendiğinde $p > 0,05$ olduğu için gruplar ve ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar değerlendirildiğinde “H₄: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” ve alt hipotezler olan H_{4a}, H_{4b}, H_{4c}, H_{4ç} ile “H₅: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” ve alt hipotezleri olan H_{5a}, H_{5b}, H_{5c} kabul edilmemektedir.

3.7.9.4. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Faktörüne Göre Farklılığı Testi (ANOVA Testi)

Ankete katılan çalışanların eğitim durumları arasında oluşan farklılıkların kaynağını bulmak için Anova analizinde Post-Hoc (Tukey) testi uygulanmıştır. Ayrıca, homojenliğini araştırmak amacıyla Levene testi uygulanmış ve p değeri 0,05 anlam düzeyinden yüksek olanların homojen olduğu varsayılmıştır.

Tablo 28: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre Farklılığı

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	Sig.
Personel Güçlendirme	ilköğretim	6	4,6944	,47629	,19444	0,200
	lise	20	4,5542	,69684	,15582	
	önlisans	61	4,7527	,32630	,04178	
	lisans	97	4,7792	,34924	,03546	
	yükseklisans	16	4,7292	,28137	,07034	
	Toplam	200	4,7421	,39155	,02769	
Örgütsel Bağlılık	ilköğretim	6	4,5507	,26183	,10689	0,481
	lise	20	4,5130	,60961	,13631	
	önlisans	61	4,5937	,25549	,03271	
	lisans	97	4,5320	,52320	,05312	
	yükseklisans	16	4,6495	,47349	,11837	
	Toplam	200	4,5589	,45545	,03221	

Çalışanların eğitim durumları ile personel güçlendirme düzeyinin en düşük grubun lise mezunu olanların, en yüksek grubun ise lisans mezunyetine sahip olanların olduğunu, bununla birlikte örgütsel bağlılık düzeyinin ise en yüksek olduğu grubun yüksek lisans mezunlarının, en düşük grubun ise lise mezunlarına ait olduğu anlaşılmaktadır. Analizde p değerlerine baktığımızda, personel güçlendirmenin p=0,200'ün 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğu, örgütsel bağlılıkta p=0,481 değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinden yüksek olduğu ve işgörenlerin eğitim durumlarıyla personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 29: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılığı Anova Analizi Sonuçları

	Ölçekler	Anova					Levene Testi	
		Eğitim Durumu	N	Ortalama	F	p	Levene	p
Personel Güçlendirme	Anlam	ilköğretim	6	4,7778	0,76	0,55	2,97	0,02*
		lise	20	4,5833				
		önlisans	61	4,7541				
		lisans	97	4,7595				
		yükseklisans	16	4,9167				
		Total	200	4,7533				
	Etki	ilköğretim	6	4,6111	1,25	0,29	3,81	0,01*
		lise	20	4,5000				
		önlisans	61	4,6885				
		lisans	97	4,7973				
		yükseklisans	16	4,7500				
		Total	200	4,7250				
	Yetkinlik	ilköğretim	6	4,7778	1,59	0,18	5,05	0,00*
		lise	20	4,5167				
		önlisans	61	4,6667				
		lisans	97	4,8213				
		yükseklisans	16	4,7083				
		Total	200	4,7333				
	Otonomi	ilköğretim	6	4,6111	1,86	0,12	6,29	0,00*
		lise	20	4,6167				
		önlisans	61	4,9016				
		lisans	97	4,7388				
		yükseklisans	16	4,5417				
		Total	200	4,7567				
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	ilköğretim	6	4,6190	0,29	0,88	3,31	0,01*
		lise	20	4,5214				
		önlisans	61	4,6136				
		lisans	97	4,5449				
		yükseklisans	16	4,4643				
		Total	200	4,5593				
	Devam Bağlılığı	ilköğretim	6	4,6429	0,81	0,52	0,85	0,50
		lise	20	4,5000				
		önlisans	61	4,6581				
		lisans	97	4,5376				
		yükseklisans	16	4,7054				
		Total	200	4,5871				
	Normatif	ilköğretim	6	4,4259	0,97	0,43	1,09	0,36

	Bağılılık	lise	20	4,5167				
		önlisans	61	4,5282				
		lisans	97	4,5178				
		yükseklisans	16	4,7500				
		Total	200	4,5367				

*p<0,01

Tablo 29'da analizin sonuçları incelendiğinde; personel güçlendirme alt boyutlarının anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Hipotezlerde yer alan; “H_{8a}: Anlam ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{8b}: Etki ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{8c}: Yetkinlik ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{8ç}: Özerklik ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{9a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{9b}: Devam bağlılığı ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{9c}: Normatif bağlılık ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezleri $p>0,05$ olduğu için kabul edilmemiştir. Analize göre, çalışanların eğitim durumu ile örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile personel güçlendirme alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik ve otonomi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Levene testi sonucuna göre, anlam, etki, yetkinlik, otonomi, duygusal bağlılık dışında ($p<0,05$), diğer değişkenler olan devam bağlılığı ve normatif bağlılık $p>0,05$ şartı sağlandığı için tek yönlü varyans analizi yapılabilmektedir.

Tablo 30: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılık Tukey Testi Sonuçları

	Ölçek	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalama Fark (I-J)	P
Personel Güçlendirme	Anlam	ilköğretim	lise	,19444	,951
			önlisans	,02368	1,000
			lisans	,01833	1,000
			yükseklisans	-,13889	,987
		lise	ilköğretim	-,19444	,951
			önlisans	-,17077	,780
			lisans	-,17612	,726
			yükseklisans	-,33333	,422
		önlisans	ilköğretim	-,02368	1,000
			lise	,17077	,780
			lisans	-,00535	1,000
			yükseklisans	-,16257	,853
		lisans	ilköğretim	-,01833	1,000
			lise	,17612	,726
			önlisans	,00535	1,000
			yükseklisans	-,15722	,850
		yükseklisans	ilköğretim	,13889	,987
			lise	,33333	,422
			önlisans	,16257	,853
			lisans	,15722	,850
	Etki	ilköğretim	lise	,11111	,994
			önlisans	-,07741	,998
			lisans	-,18614	,941
			yükseklisans	-,13889	,987
		lise	ilköğretim	-,11111	,994
			önlisans	-,18852	,716
			lisans	-,29725	,231
			yükseklisans	-,25000	,702
		önlisans	ilköğretim	,07741	,998
			lise	,18852	,716
			lisans	-,10873	,782
			yükseklisans	-,06148	,996
		lisans	ilköğretim	,18614	,941
			lise	,29725	,231
			önlisans	,10873	,782
			yükseklisans	,04725	,998
		yükseklisans	ilköğretim	,13889	,987
			lise	,25000	,702

			önlisans	,06148	,996
			lisans	-,04725	,998
		ilköğretim	lise	,26111	,853
			önlisans	,11111	,990
			lisans	-,04353	1,000
			yükseklisans	,06944	,999
		lise	ilköğretim	-,26111	,853
			önlisans	-,15000	,835
			lisans	-,30464	,175
			yükseklisans	-,19167	,844
		önlisans	ilköğretim	-,11111	,990
			lise	,15000	,835
			lisans	-,15464	,439
			yükseklisans	-,04167	,999
		lisans	ilköğretim	,04353	1,000
			lise	,30464	,175
			önlisans	,15464	,439
			yükseklisans	,11297	,944
		yükseklisans	ilköğretim	-,06944	,999
			lise	,19167	,844
			önlisans	,04167	,999
			lisans	-,11297	,944
		ilköğretim	lise	-,00556	1,000
			önlisans	-,29053	,777
			lisans	-,12772	,986
			yükseklisans	,06944	,999
		lise	ilköğretim	,00556	1,000
			önlisans	-,28497	,331
			lisans	-,12216	,916
			yükseklisans	,07500	,996
		önlisans	ilköğretim	,29053	,777
			lise	,28497	,331
			lisans	,16281	,439
			yükseklisans	,35997	,191
		lisans	ilköğretim	,12772	,986
			lise	,12216	,916
			önlisans	-,16281	,439
			yükseklisans	,19716	,726
		yükseklisans	ilköğretim	-,06944	,999
			lise	-,07500	,996
			önlisans	-,35997	,191
			lisans	-,19716	,726

Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	ilköğretim	lise	,09762	,996
			önlisans	,00546	1,000
			lisans	,07413	,998
			yükseklisans	,15476	,981
		lise	ilköğretim	-,09762	,996
			önlisans	-,09215	,972
			lisans	-,02349	1,000
			yükseklisans	,05714	,998
		önlisans	ilköğretim	-,00546	1,000
			lise	,09215	,972
			lisans	,06866	,950
			yükseklisans	,14930	,889
		lisans	ilköğretim	-,07413	,998
			lise	,02349	1,000
			önlisans	-,06866	,950
			yükseklisans	,08063	,986
		yükseklisans	ilköğretim	-,15476	,981
			lise	-,05714	,998
			önlisans	-,14930	,889
			lisans	-,08063	,986
	Devam Bağlılığı	ilköğretim	lise	,14286	,979
			önlisans	-,01522	1,000
			lisans	,10530	,990
			yükseklisans	-,06250	,999
		lise	ilköğretim	-,14286	,979
			önlisans	-,15808	,784
			lisans	-,03756	,999
			yükseklisans	-,20536	,785
		önlisans	ilköğretim	,01522	1,000
			lise	,15808	,784
			lisans	,12052	,645
			yükseklisans	-,04728	,998
		lisans	ilköğretim	-,10530	,990
			lise	,03756	,999
			önlisans	-,12052	,645
			yükseklisans	-,16780	,775
		yükseklisans	ilköğretim	,06250	,999
			lise	,20536	,785
			önlisans	,04728	,998
			lisans	,16780	,775

Normatif Bağlılık	ilköğretim	lise	-,09074	,994
		önlisans	-,10231	,986
		lisans	-,09183	,990
		yükseklisans	-,32407	,600
	lise	ilköğretim	,09074	,994
		önlisans	-,01157	1,000
		lisans	-,00109	1,000
		yükseklisans	-,23333	,574
	önlisans	ilköğretim	,10231	,986
		lise	,01157	1,000
		lisans	,01048	1,000
		yükseklisans	-,22177	,446
	lisans	ilköğretim	,09183	,990
		lise	,00109	1,000
		önlisans	-,01048	1,000
		yükseklisans	-,23225	,356
	yükseklisans	ilköğretim	,32407	,600
		lise	,23333	,574
		önlisans	,22177	,446
		lisans	,23225	,356

Tablo 30'da Post-Hoc analizi yapılarak farklılıkların kaynakları araştırılmıştır. $p < 0,05$ anlam düzeyinde grupların ve ortalamalarının p değerleri incelendiğinde $p > 0,05$ olduğu için gruplar ve ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar değerlendirildiğinde “H₈: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” ve alt hipotezler olan H_{8a}, H_{8b}, H_{8c} ve H_{8ç} ile “H₉: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” ve alt hipotezleri olan H_{9a}, H_{9b} ve H_{9c} kabul edilmemektedir.

3.7.9.5. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılığı Testi (ANOVA Testi)

Çalışanlar üzerinde uygulanan anket verileri çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında oluşan farklılıkların kaynağını bulmak için Anova analizinde Post-Hoc (Tukey) testi uygulanmıştır. Ayrıca, homojenliğini araştırmak amacıyla Levene testi uygulanmış ve p değeri 0,05 anlam düzeyinden yüksek olanların homojen olduğu varsayılmıştır.

Tablo 31: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılığı

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	Sig.
Personel güçlendirme	1 yıldan az	24	4,6563	,43358	,08850	0,004*
	1-5 yıl	73	4,8139	,22802	,02669	
	5-10 yıl	50	4,8233	,19390	,02742	
	11-15 yıl	33	4,5328	,72647	,12646	
	16 yıl ve üzeri	20	4,7250	,26915	,06018	
	Total	200	4,7421	,39155	,02769	
Örgütsel bağlılık	1 yıldan az	24	4,6159	,27815	,05678	0,063
	1-5 yıl	73	4,5819	,31240	,03656	
	5-10 yıl	50	4,6235	,44777	,06332	
	11-15 yıl	33	4,3465	,74917	,13041	
	16 yıl ve üzeri	20	4,5957	,38711	,08656	
	Total	200	4,5589	,45545	,03221	

* $p < 0,01$

Sigorta sektöründe yer alan personelin, çalışma süreleri ile personel güçlendirme arasında ($p=0,004$) 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Çalışma sürelerinin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ise, ($p=0,063$) 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olmadığı birbirlerini açıklamadığı görülmektedir.

Personel güçlendirme düzeylerine baktığımızda en yüksek grubun, 5-10 yıl arası çalışanlarda, en düşük grubun ise 11-15 yıl arası çalışan personelde olduğu, örgütsel bağlılık düzeyinin ise en yüksek grubun yine 5-10 yıl çalışanlarda, en düşük grubun 11-15 yıl çalışanlarda olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 32: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Kurumdaki Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Farklılığı Anova Analizi Sonuçları

	Ölçekler	Anova					Levene Testi	
		Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	p	Levene	p
Personel Güçlendirme	Anlam	1 yıldan az	24	4,6111	2,74	0,03**	11,36	0,00
		1-5 yıl	73	4,8311				
		5-10 yıl	50	4,8533				
		11-15 yıl	33	4,5051				
		16 yıl ve üzeri	20	4,8000				
		Total	200	4,7533				
	Etki	1 yıldan az	24	4,5556	3,08	0,02**	9,82	0,00
		1-5 yıl	73	4,7991				
		5-10 yıl	50	4,8667				
		11-15 yıl	33	4,4848				
		16 yıl ve üzeri	20	4,7000				
		Total	200	4,7250				
	Yetkinlik	1 yıldan az	24	4,8194	1,84	0,12	7,62	0,00
		1-5 yıl	73	4,7443				
		5-10 yıl	50	4,8333				
		11-15 yıl	33	4,5152				
		16 yıl ve üzeri	20	4,7000				
		Total	200	4,7333				
	Otonomi	1 yıldan az	24	4,6389	1,51	0,20	6,05	0,00
		1-5 yıl	73	4,8813				
		5-10 yıl	50	4,7400				
		11-15 yıl	33	4,6263				
		16 yıl ve üzeri	20	4,7000				
		Total	200	4,7567				
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	24	4,5893	1,09	0,36	2,26	0,06
		1-5 yıl	73	4,6399				
		5-10 yıl	50	4,5600				
		11-15 yıl	33	4,3983				
		16 yıl ve üzeri	20	4,4929				
		Total	200	4,5593				
	Devam Bağlılığı	1 yıldan az	24	4,6786	2,33	0,06	2,78	0,03
		1-5 yıl	73	4,5851				
		5-10 yıl	50	4,6914				

		11-15 yıl	33	4,3506				
		16 yıl ve üzeri	20	4,6143				
		Total	200	4,5871				
	Normatif Bağlılık	1 yıldan az	24	4,5880	2,99	0,02**	3,17	0,01
		1-5 yıl	73	4,5342				
		5-10 yıl	50	4,6200				
		11-15 yıl	33	4,3030				
		16 yıl ve üzeri	20	4,6611				
		Total	200	4,5367				

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

Tablo 32'de analizin sonuçları incelendiğinde; personel güçlendirme alt boyutlarının anlam, etki ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık ile çalışanların görev süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,05$). Ancak, personel güçlendirme alt boyutu olan yetkinlik ve otonomi boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile çalışanların görev süreleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > 0,05$). Hipotezlerde yer alan;

“H_{10a}: Anlam ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{10b}: Etki ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{11c}: Normatif bağlılık ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezleri $p < 0,05$ anlam düzeyinde kabul edilmektedir.

“H_{11a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{11b}: Devam bağlılığı ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{10c}: Yetkinlik ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{10ç}: Özerklik ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezleri ($p > 0,01$) olduğu için çalışma süreleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, yetkinlik ve özerklik arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Levene testi sonucuna göre, duygusal bağlılık dışında ($p > 0,05$), diğer değişkenlerde $p > 0,05$ şartı sağlanmadığı için tek yönlü varyans analizi yapılabilmektedir.

Tablo 33: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Farklılığı Tukey Testi Sonuçları

	Ölçek	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalama Fark (I-J)	P
Personel Güçlendirme	Anlam	1 yıldan az	1-5 yıl	-,21994	,465
			5-10 yıl	-,24222	,421
			11-15 yıl	,10606	,956
			16 yıl ve üzeri	-,18889	,805
		1-5 yıl	1 yıldan az	,21994	,465
			5-10 yıl	-,02228	1,000
			11-15 yıl	,32600	,051
			16 yıl ve üzeri	,03105	,999
		5-10 yıl	1 yıldan az	,24222	,421
			1-5 yıl	,02228	1,000
			11-15 yıl	,34828	,051
			16 yıl ve üzeri	,05333	,997
		11-15 yıl	1 yıldan az	-,10606	,956
			1-5 yıl	-,32600	,051
			5-10 yıl	-,34828	,051
			16 yıl ve üzeri	-,29495	,353
		16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,18889	,805
			1-5 yıl	-,03105	,999
			5-10 yıl	-,05333	,997
			11-15 yıl	,29495	,353
	Etki	1 yıldan az	1-5 yıl	-,24353	,368
			5-10 yıl	-,31111	,185
			11-15 yıl	,07071	,991
			16 yıl ve üzeri	-,14444	,919
		1-5 yıl	1 yıldan az	,24353	,368
			5-10 yıl	-,06758	,967
			11-15 yıl	,31424	,069
			16 yıl ve üzeri	,09909	,959
		5-10 yıl	1 yıldan az	,31111	,185
			1-5 yıl	,06758	,967
			11-15 yıl	,38182*	,026
			16 yıl ve üzeri	,16667	,804

		11-15 yıl	1 yıldan az	-,07071	,991
			1-5 yıl	-,31424	,069
			5-10 yıl	-,38182*	,026
			16 yıl ve üzeri	-,21515	,672
		16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,14444	,919
			1-5 yıl	-,09909	,959
			5-10 yıl	-,16667	,804
			11-15 yıl	,21515	,672
	Yetkinlik	1 yıldan az	1-5 yıl	,07515	,979
			5-10 yıl	-,01389	1,000
			11-15 yıl	,30429	,252
			16 yıl ve üzeri	,11944	,954
		1-5 yıl	1 yıldan az	-,07515	,979
			5-10 yıl	-,08904	,907
			11-15 yıl	,22914	,288
			16 yıl ve üzeri	,04429	,998
		5-10 yıl	1 yıldan az	,01389	1,000
			1-5 yıl	,08904	,907
			11-15 yıl	,31818	,084
			16 yıl ve üzeri	,13333	,894
		11-15 yıl	1 yıldan az	-,30429	,252
			1-5 yıl	-,22914	,288
			5-10 yıl	-,31818	,084
			16 yıl ve üzeri	-,18485	,767
		16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,11944	,954
			1-5 yıl	-,04429	,998
			5-10 yıl	-,13333	,894
			11-15 yıl	,18485	,767
	Otonomi	1 yıldan az	1-5 yıl	-,24239	,408
			5-10 yıl	-,10111	,958
			11-15 yıl	,01263	1,000
			16 yıl ve üzeri	-,06111	,997
		1-5 yıl	1 yıldan az	,24239	,408
			5-10 yıl	,14128	,689
			11-15 yıl	,25502	,241
			16 yıl ve üzeri	,18128	,741

		5-10 yıl	1 yıldan az	,10111	,958
			1-5 yıl	-,14128	,689
			11-15 yıl	,11374	,911
			16 yıl ve üzeri	,04000	,999
		11-15 yıl	1 yıldan az	-,01263	1,000
			1-5 yıl	-,25502	,241
			5-10 yıl	-,11374	,911
			16 yıl ve üzeri	-,07374	,992
		16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,06111	,997
			1-5 yıl	-,18128	,741
			5-10 yıl	-,04000	,999
			11-15 yıl	,07374	,992
	Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	1-5 yıl	-,05064	,996
			5-10 yıl	,02929	1,000
			11-15 yıl	,19102	,727
			16 yıl ve üzeri	,09643	,981
		1-5 yıl	1 yıldan az	,05064	,996
			5-10 yıl	,07992	,942
			11-15 yıl	,24165	,266
			16 yıl ve üzeri	,14706	,848
		5-10 yıl	1 yıldan az	-,02929	1,000
			1-5 yıl	-,07992	,942
			11-15 yıl	,16173	,718
			16 yıl ve üzeri	,06714	,992
		11-15 yıl	1 yıldan az	-,19102	,727
			1-5 yıl	-,24165	,266
			5-10 yıl	-,16173	,718
			16 yıl ve üzeri	-,09459	,978
		16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,09643	,981
			1-5 yıl	-,14706	,848
			5-10 yıl	-,06714	,992
			11-15 yıl	,09459	,978
	Devam Bağlılığı	1 yıldan az	1-5 yıl	,09344	,944
			5-10 yıl	-,01286	1,000
			11-15 yıl	,32792	,146
			16 yıl ve üzeri	,06429	,994

		Normatif Bağılılık	1-5 yıl	1 yıldan az	-,09344	,944
				5-10 yıl	-,10630	,809
				11-15 yıl	,23448	,219
				16 yıl ve üzeri	-,02916	,999
			5-10 yıl	1 yıldan az	,01286	1,000
				1-5 yıl	,10630	,809
				11-15 yıl	,34078*	,036
				16 yıl ve üzeri	,07714	,982
			11-15 yıl	1 yıldan az	-,32792	,146
				1-5 yıl	-,23448	,219
				5-10 yıl	-,34078*	,036
				16 yıl ve üzeri	-,26364	,401
			16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,06429	,994
				1-5 yıl	,02916	,999
				5-10 yıl	-,07714	,982
				11-15 yıl	,26364	,401
			1 yıldan az	1-5 yıl	,05372	,988
				5-10 yıl	-,03204	,999
				11-15 yıl	,28493	,146
				16 yıl ve üzeri	-,07315	,985
			1-5 yıl	1 yıldan az	-,05372	,988
				5-10 yıl	-,08575	,847
				11-15 yıl	,23122	,120
				16 yıl ve üzeri	-,12686	,809
			5-10 yıl	1 yıldan az	,03204	,999
				1-5 yıl	,08575	,847
				11-15 yıl	,31697*	,020
				16 yıl ve üzeri	-,04111	,997
			11-15 yıl	1 yıldan az	-,28493	,146
				1-5 yıl	-,23122	,120
				5-10 yıl	-,31697*	,020
				16 yıl ve üzeri	-,35808	,050
			16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,07315	,985
				1-5 yıl	,12686	,809
				5-10 yıl	,04111	,997
				11-15 yıl	,35808	,050

Tablo 33'de Post-Hoc analizi yapılarak farklılıkların kaynakları araştırılmıştır. $p < 0,05$ anlam düzeyinde grupların ve ortalamalarının p değerleri incelendiğinde birçok değişkende $p > 0,05$ olduğu için gruplar ve ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak 5-10 yıl arasında olan çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanların arasında etki, devam bağlılığı, normatif bağlılık düzeyleri ile 11-15 yıl arası çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri çalışanların arasındaki normatif bağlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedenleri;

Etki boyutu için; 5-10 yıl arasında olan çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında ($p=0,026$) $p < 0,05$ olduğundan anlamlı farklılık olduğu bulunmaktadır. 5-10 yıl arası çalışanlar, 11-15 yıl arasında olan çalışanlara göre etki düzeyi yüksek çıkmıştır. Nedeni, çalışanların çalışma süreleri nispeten arttıkça örgütteki etkili olma ve örgütü etkileme düzeylerinin düştüğü görülmektedir.

Devam bağlılığı için; 5-10 yıl arasında olan çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında ($p=0,036$) $p < 0,05$ olduğundan anlamlı farklılık olduğu bulunmaktadır. 5-10 yıl arası çalışanlar, 11-15 yıl arasında olan çalışanlara göre devam bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Nedeni, çalışanların çalışma süreleri nispeten arttıkça, zorunlu nedenlerden dolayı kurumlarında çalışması azaldığı ve alternatif iş seçenekleri arttığından devam bağlılıkları da azalmaktadır.

Normatif bağlılık için, 5-10 yıl arasında olan çalışanlar ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında ($p=0,020$) $p < 0,05$ olduğundan anlamlı farklılık olduğu bulunmaktadır. 5-10 yıl arası çalışanların, 11-15 yıl arasında olan çalışanlara göre normatif bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Ayrıca, 11-15 yıl arası çalışanların da 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre normatif bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Nedeni, çalışanların çalışma süreleri arttıkça, kurumda çalışmayı görev olarak görmeyi ve iş yerlerine borçlu olduklarını düşünmeyi bırakmaktadırlar. Bununla birlikte, ahlaki sorumlulukları azalmakta böylece normatif bağlılıkları da azalmaktadır.

Sonuçlar değerlendirildiğinde;

“H₁₀: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi ve alt hipotezleri olan H_{10a}, H_{10b}, kabul edilmektedir. H_{10c} ve H_{10ç} hipotezleri kabul edilmemektedir.

“H₁₁: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların kurumdaki çalışma

süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır” ve alt hipotezleri H_{11a} ve H_{11b} kabul edilmemiştir. Ancak, H_{11c} hipotezi kabul edilmektedir.

3.7.9.6. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışanların Görev Tanımlarına Göre Farklılığı Testi (ANOVA Testi)

Çalışanlar üzerinde uygulanan anket verileri çalışanların kurumdaki görev tanımları ile arasında oluşan farklılıkların kaynağını bulmak için Anova analizinde Post-Hoc (Tukey) testi uygulanmıştır. Ayrıca, homojenliğini araştırmak amacıyla Levene testi uygulanmış ve p değeri 0,05 anlam düzeyinden yüksek olanların homojen olduğu varsayılmıştır.

Tablo 34: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Kurumdaki Çalışanların Görev Tanımlarına Göre Farklılığı

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	Sig.
Personel Güçlendirme	müdür	38	4,6908	,49695	,08062	0,755
	müdür yardımcısı	81	4,7695	,28299	,03144	
	uzman	51	4,7516	,47331	,06628	
	uzman yardımcısı	15	4,7944	,32100	,08288	
	diğer	15	4,6389	,37356	,09645	
	Total	200	4,7421	,39155	,02769	
Örgütsel Bağlılık	müdür	38	4,5195	,55200	,08955	0,047*
	müdür yardımcısı	81	4,6001	,25477	,02831	
	uzman	51	4,5141	,62540	,08757	
	uzman yardımcısı	15	4,5101	,53084	,13706	
	diğer	15	4,6377	,25120	,06486	
	Total	200	4,5589	,45545	,03221	

**p<0,05

İşgörenlerin kurumdaki görev tanımlarına göre örgütsel bağlılığın ($p=0,047$) 0,05 anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu ancak, personel güçlendirmenin ($p=0,755$) 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların görev tanımlarına göre en yüksek personel güçlendirme düzeyi, uzman yardımcı olarak çalışanlarda, en yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin ise diğer grupta çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır.

Tablo 35: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Görev Tanımları Arasındaki Farklılığın Anova Analizi Sonuçları

	Ölçekler	Anova					Levene Testi	
		Görev Tanımları	N	Ortalama	F	p	Levene	p
Personel Güçlendirme	Anlam	müdür	38	4,6842	0,39	0,81	1,44	0,22
		müdür yardımcısı	81	4,8107				
		uzman	51	4,7386				
		uzman yardımcısı	15	4,7333				
		diğer	15	4,6889				
		Total	200	4,7533				
	Etki	müdür	38	4,5702	2,23	0,07	6,60	0,00
		müdür yardımcısı	81	4,7737				
		uzman	51	4,7582				
		uzman yardımcısı	15	4,9778				
		diğer	15	4,4889				
		Total	200	4,7250				
	Yetkinlik	müdür	38	4,7368	0,10	0,98	0,34	0,85
		müdür yardımcısı	81	4,7325				
		uzman	51	4,7320				
		uzman yardımcısı	15	4,6667				
		diğer	15	4,8000				
		Total	200	4,7333				
	Otonomi	müdür	38	4,7719	0,38	0,82	1,12	0,35
		müdür yardımcısı	81	4,7613				
		uzman	51	4,7778				
		uzman yardımcısı	15	4,8000				
		diğer	15	4,5778				
		Total	200	4,7567				
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	müdür	38	4,5113	0,91	0,46	2,85	0,03
		müdür yardımcısı	81	4,6279				
		uzman	51	4,4818				
		uzman yardımcısı	15	4,4476				
		diğer	15	4,6857				
		Total	200	4,5593				
	Devam	müdür	38	4,5376	0,27	0,90	1,20	0,31

	Bağılılığı	müdür yardımcısı	81	4,6190	0,23	0,92	2,30	0,06
		uzman	51	4,5490				
		uzman yardımcısı	15	4,6095				
		diğer	15	4,6476				
		Total	200	4,5871				
	Normatif Bağlılık	müdür	38	4,5117				
		müdür yardımcısı	81	4,5638				
		uzman	51	4,5120				
		uzman yardımcısı	15	4,4815				
		diğer	15	4,5926				
		Total	200	4,5367				

Tablo 35'de analizin sonuçları incelendiğinde; personel güçlendirme alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın çalışanların görev tanımları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Hipotezlerde yer alan; “H_{12a}: Anlam ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{12b}: Etki ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{12c}: Yetkinlik ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{12ç}: Özerklik ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{13a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{13b}: Devam bağlılığı ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.”, “H_{13c}: Normatif bağlılık ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” Hipotezleri ($p>0,01$) olduğu için kabul edilmemektedir.

Levene testi sonucuna göre, etki ve duygusal bağlılık dışında ($p<0,05$), diğer değişkenlerde $p>0,05$ şartı sağlandığı için tek yönlü varyans analizi yapılabilmektedir.

Tablo 36: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Çalışanların Görev Tanımlarına Göre Farklılığı Tukey Testi Sonuçları

	Ölçek	Değişken (I)	Değişken (J)	Ortalama Fark (I-J)	p
Personel Güçlendirme	Anlam	müdür	müdür yardımcısı	-,12649	,800
			uzman	-,05435	,992
			uzman yardımcısı	-,04912	,999
			diğer	-,00468	1,000
		müdür yardımcısı	müdür	,12649	,800
			uzman	,07214	,957
			uzman yardımcısı	,07737	,989
			diğer	,12181	,945
		uzman	müdür	,05435	,992
			müdür yardımcısı	-,07214	,957
			uzman yardımcısı	,00523	1,000
			diğer	,04967	,998
		uzman yardımcısı	müdür	,04912	,999
			müdür yardımcısı	-,07737	,989
			uzman	-,00523	1,000
			diğer	,04444	1,000
		diğer	müdür	,00468	1,000
			müdür yardımcısı	-,12181	,945
			uzman	-,04967	,998
			uzman yardımcısı	-,04444	1,000
	Etki	müdür	müdür yardımcısı	-,20349	,377
			uzman	-,18799	,547
			uzman yardımcısı	-,40760	,142
			diğer	,08129	,990
		müdür yardımcısı	müdür	,20349	,377
			uzman	,01549	1,000
			uzman yardımcısı	-,20412	,714
			diğer	,28477	,399
		uzman	müdür	,18799	,547
			müdür yardımcısı	-,01549	1,000

		uzman yardımcısı	uzman yardımcısı	-,21961	,691
			diğer	,26928	,503
		uzman yardımcısı	müdür	,40760	,142
			müdür yardımcısı	,20412	,714
			uzman	,21961	,691
			diğer	,48889	,140
		diğer	müdür	-,08129	,990
			müdür yardımcısı	-,28477	,399
			uzman	-,26928	,503
			uzman yardımcısı	-,48889	,140
	Yetkinlik	müdür	müdür yardımcısı	,00433	1,000
			uzman	,00482	1,000
			uzman yardımcısı	,07018	,994
			diğer	-,06316	,996
		müdür yardımcısı	müdür	-,00433	1,000
			uzman	,00048	1,000
			uzman yardımcısı	,06584	,994
			diğer	-,06749	,993
		uzman	müdür	-,00482	1,000
			müdür yardımcısı	-,00048	1,000
			uzman yardımcısı	,06536	,995
			diğer	-,06797	,994
		uzman yardımcısı	müdür	-,07018	,994
			müdür yardımcısı	-,06584	,994
			uzman	-,06536	,995
			diğer	-,13333	,967
		diğer	müdür	,06316	,996
			müdür yardımcısı	,06749	,993
			uzman	,06797	,994
			uzman yardımcısı	,13333	,967
	Otonomi	müdür	müdür yardımcısı	,01061	1,000
			uzman	-,00585	1,000
			uzman yardımcısı	-,02807	1,000
			diğer	,19415	,823
		müdür	müdür	-,01061	1,000

Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	yardımcısı	uzman	-,01646	1,000
			uzman yardımcı	-,03868	,999
			diğer	,18354	,809
		uzman	müdür	,00585	1,000
			müdür yardımcı	,01646	1,000
			uzman yardımcı	-,02222	1,000
			diğer	,20000	,784
		uzman yardımcı	müdür	,02807	1,000
			müdür yardımcı	,03868	,999
			uzman	,02222	1,000
			diğer	,22222	,846
		diğer	müdür	-,19415	,823
			müdür yardımcı	-,18354	,809
			uzman	-,20000	,784
			uzman yardımcı	-,22222	,846
		müdür	müdür yardımcı	-,11659	,840
			uzman	,02949	,999
			uzman yardımcı	,06366	,996
			diğer	-,17444	,857
		müdür yardımcı	müdür	,11659	,840
			uzman	,14607	,614
			uzman yardımcı	,18025	,798
			diğer	-,05785	,996
		uzman	müdür	-,02949	,999
			müdür yardımcı	-,14607	,614
			uzman yardımcı	,03417	1,000
			diğer	-,20392	,747
		uzman yardımcı	müdür	-,06366	,996
			müdür yardımcı	-,18025	,798
			uzman	-,03417	1,000
			diğer	-,23810	,788
		diğer	müdür	,17444	,857
			müdür yardımcı	,05785	,996
			uzman	,20392	,747
			uzman yardımcı	,23810	,788

	Devam Bağlılığı	müdür	müdür yardımcısı	-,08145	,940
			uzman	-,01143	1,000
			uzman yardımcısı	-,07193	,992
			diğer	-,11003	,963
		müdür yardımcısı	müdür	,08145	,940
			uzman	,07003	,950
			uzman yardımcısı	,00952	1,000
			diğer	-,02857	1,000
		uzman	müdür	,01143	1,000
			müdür yardımcısı	-,07003	,950
			uzman yardımcısı	-,06050	,995
			diğer	-,09860	,971
		uzman yardımcısı	müdür	,07193	,992
			müdür yardımcısı	-,00952	1,000
			uzman	,06050	,995
			diğer	-,03810	1,000
		diğer	müdür	,11003	,963
			müdür yardımcısı	,02857	1,000
			uzman	,09860	,971
			uzman yardımcısı	,03810	1,000
	Normatif Bağlılık	müdür	müdür yardımcısı	-,05209	,980
			uzman	-,00029	1,000
			uzman yardımcısı	,03021	1,000
			diğer	-,08090	,980
		müdür yardımcısı	müdür	,05209	,980
			uzman	,05180	,973
			uzman yardımcısı	,08230	,972
			diğer	-,02881	1,000
		uzman	müdür	,00029	1,000
			müdür yardımcısı	-,05180	,973
			uzman yardımcısı	,03050	,999
			diğer	-,08061	,978
		uzman yardımcısı	müdür	-,03021	1,000
			müdür yardımcısı	-,08230	,972
			uzman	-,03050	,999

		diğer	-,11111	,967
		müdür	,08090	,980
		müdür yardımcısı	,02881	1,000
		uzman	,08061	,978
		uzman yardımcısı	,11111	,967

Tablo 36'de Post-Hoc analizi yapılarak farklılıkların kaynakları araştırılmıştır. $p < 0,05$ anlam düzeyinde grupların ve ortalamalarının p değerleri incelendiğinde $p > 0,05$ olduğu için gruplar ve ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuçlar değerlendirildiğinde “H₁₃: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p < 0,05$ olduğu için kabul edilmektedir. “H₁₂: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi ile H_{12a}, H_{12b}, H_{12c}, H_{12ç} alt hipotezler ile H_{13a}, H_{13b}, H_{13c} alt hipotezleri kabul edilmemektedir.

Tablo 37: Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez		Sonuç
H1	H₁: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul
	H_{1a}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağlılık faktörü normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul
	H_{1b}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul
	H_{1c}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul
	H_{1ç}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Ret

	H_{1d}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Ret
	H_{1e}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul
	H_{1f}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Ret
	H_{1g}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Ret
	H_{1h}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Ret
	H_{1i}: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul
	H_{1j}: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Ret
	H_{1j}: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	Kabul
H₂	H₂: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{2a}: Anlam ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{2b}: Etki ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{2c}: Yetkinlik ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{2ç}: Özerklik ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret

H₃	H₃: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{3a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{3b}: Devam bağlılığı ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{3c}: Normatif bağlılık ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H₄	H₄: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{4a}: Anlam ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{4b}: Etki ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{4c}: Yetkinlik ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{4ç}: Özerklik ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H₅	H₅: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{5a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{5b}: Devam bağlılığı ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{5c}: Normatif bağlılık ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret

H₆	H₆: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{6a}: Anlam ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
	H_{6b}: Etki ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
	H_{6c}: Yetkinlik ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
	H_{6ç}: Özerklik ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H₇	H₇: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{7a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{7b}: Devam bağlılığı ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{7c}: Normatif bağlılık ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H₈	H₈: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{8a}: Anlam ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{8b}: Etki ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{8c}: Yetkinlik ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret

	H₈ç: Özerklik ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H₉	H₉: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{9a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{9b}: Devam bağlılığı ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{9c}: Normatif bağlılık ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H₁₀	H₁₀: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
	H_{10a}: Anlam ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
	H_{10b}: Etki ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
	H_{10c}: Yetkinlik ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{10ç}: Özerklik ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H₁₁	H₁₁: Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{11a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{11b}: Devam bağlılığı ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret

	H_{11c}: Normatif bağıllık ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
H₁₂	H₁₂: Personel Güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{12a}: Anlam ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{12b}: Etki ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{12c}: Yetkinlik ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{12ç}: Özerklik ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
H₁₃	Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Kabul
	H_{13a}: Duygusal bağıllık ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{13b}: Devam bağlılığı ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret
	H_{13c}: Normatif bağıllık ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	Ret

Tablo 37'de anket ifadelerinin analiz sonucunda elde edilen hipotez sonuçları yer almaktadır;

“H_{1a}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağıllık faktörü normatif bağıllık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır” hipotezi test edildiğinde: (β : 0,266, $p < 0,01$) ve t değeri (3,701) olduğundan hipotez kabul edilmiş ve anlam boyutunun normatif bağıllık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

“H_{1b}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağıllık faktörü olan

duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi test edildiğinde: (β : 0,151, $p<0,05$) ve t değeri (1,997) olduğundan hipotez kabul edilmiş ve anlam boyutunun duygusal bağıllık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

“H_{1c}: Personel güçlendirme faktörü olan anlamın örgütsel bağıllık faktörü olan devam bağıllığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi test edildiğinde: (β :0.198, $p<0,01$) ve t değeri (2,729) olduğundan hipotez kabul edilmiş ve anlam boyutunun devam bağıllığı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

“H_{1ç}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağıllık faktörü olan normatif bağıllık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi test edildiğinde: (β :0,158, $p>0,01$) ve t değeri (2,103) olduğundan hipotez kabul edilmemiştir ve etki boyutunun normatif bağıllık üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

“H_{1d}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağıllık faktörü olan duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi test edildiğinde: (β :0,133, $p<0,01$) ve t değeri (1,706) olduğundan hipotez kabul edilmiş ve etki boyutunun duygusal bağıllık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

“H_{1e}: Personel güçlendirme faktörü olan etkinin örgütsel bağıllık faktörü olan devam bağıllığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi test edildiğinde: (β :0,158, $p<0,05$) ve t değeri (2,103) olduğundan hipotez kabul edilmiş ve etki boyutunun devam bağıllığı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

“H_{1f}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağıllık faktörü olan normatif bağıllık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi test edildiğinde: (β :0,019, $p>0,01$) ve t değeri (0,259) olduğundan hipotez reddedilmiştir ve yetki boyutunun normatif bağıllık üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

“H_{1g}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağıllık faktörü olan duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi test edildiğinde: (β :0,039, $p>0,01$) ve t değeri (0,517) olduğundan hipotez reddedilmiştir ve yetki boyutunun duygusal bağıllık üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

“H_{1h}: Personel güçlendirme faktörü olan yetkinliğin örgütsel bağıllık faktörü olan devam bağıllığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” hipotezi test edildiğinde: (β :0,017, $p>0,01$) ve t değeri (0,237) olduğundan hipotez reddedilmiştir ve yetki boyutunun devam bağıllığı üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

“H₁₁: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağlılık faktörü olan normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” Hipotezi test edildiğinde: (β :0.176, $p<0,05$) ve t değeri (2,433) olduğundan hipotez kabul edilmiş ve özerklik boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

“H_{1i}: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağlılık faktörü olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” Hipotezi test edildiğinde: (β :0,106, $p>0,01$) ve t değeri (1,398) olduğundan hipotez reddedilmiştir ve özerklik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

“H_{1j}: Personel güçlendirme faktörü olan özerkliğin örgütsel bağlılık faktörü olan devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.” Hipotezi test edildiğinde: (β :0,175, $p<0,05$) ve t değeri (2,390) olduğundan hipotez kabul edilmiş ve özerklik boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Yapılan analizde, hipotez sonuçlarına göre literatürde yer alan Sigler ve Pearson (2000)'a göre, yetkinlik ölçeğinin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin olmadığı sonucu ve Henkin ve Marchiori (2002)'e göre, personel güçlendirmenin devam bağlılığı etkisinin düşük ilişkisini de desteklemektedir.

Analizin demografik boyutlarını incelediğimizde:

Personel güçlendirmenin alt boyutlarının cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{2a}: Anlam ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{2b}: Etki ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{2c}: Yetkinlik ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{2ç}: Özerklik ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{3a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir

farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{3b}: Devam bağlılığı ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{3c}: Normatif bağlılık ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarının yaş açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{4a}: Anlam ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{4b}: Etki ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{4c}: Yetkinlik ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{4ç}: Özerklik ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının yaş açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{5a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{5b}: Devam bağlılığı ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{5c}: Normatif bağlılık ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarının medeni durum açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{6a}: Anlam ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p<0,05$ olduğu için kabul edilmiştir.

“H_{6b}: Etki ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p<0,01$ olduğu için kabul edilmiştir.

“H_{6c}: Yetkinlik ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p < 0,05$ olduğu için kabul edilmiştir.

“H_{6ç}: Özerklik ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının medeni durum açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{7a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{7b}: Devam bağlılığı ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{7c}: Normatif bağlılık ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarının eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{8a}: Anlam ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{8b}: Etki ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{8c}: Yetkinlik ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{8ç}: Özerklik ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{9a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{9b}: Devam bağlılığı ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{9c}: Normatif bağlılık ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarının çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{10a}: Anlam ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p < 0,05$ olduğu için kabul edilmiştir.

“H_{10b}: Etki ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p < 0,05$ olduğu için kabul edilmiştir.

“H_{10c}: Yetkinlik ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{10ç}: Özerklik ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{11a}: Duygusal bağlılık ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{11b}: Devam bağlılığı ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{11c}: Normatif bağlılık ile çalışanların kurumdaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p < 0,05$ olduğu için kabul edilmiştir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarının çalışanların kurumdaki görev tanımları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{12a}: Anlam ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{12b}: Etki ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{12c}: Yetkinlik ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{12ç}: Özerklik ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p > 0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının çalışanların kurumdaki görev tanımları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde;

“H_{13a}: Duygusal bağıllık ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{13b}: Devam bağıllığı ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.

“H_{13c}: Normatif bağıllık ile çalışanların kurumdaki görev tanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi $p>0,05$ olduğu için reddedilmiştir.



SONUÇ

Örgütler, hedeflerini gerçekleştirirken örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları tercih ederek örgütün amaç ve değerlerini koruyabilmektedirler. İşletmelerde üst yönetimin örgütsel bağlılığı oluşturup devam ettirmesinde, rolü önemlidir. Üst yönetim, işgörene örgütün önemli bir elemanı olduğunu iletişim, sosyal ilişkiler ve ekip çalışmalarıyla sağlamalıdır.

Bu bağlamda işgörenin örgütsel bağlılığını arttırmak için ücretlerde, yeteneklerini kullanabilme fırsatlarında, kararlara katılıp öneri sunmada düzenlemelere gidilmelidir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle işgörene değer verilmelidir.

Tez çalışmasında, personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik ve otonomi ile birlikte örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa etkisi incelenmektedir. Ayrıca, işgörenlerin birtakım demografik değişkenlere göre personel güçlendirmeye olan tavırlarının değişip değişmediği ele alınmıştır.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Samsun ilinde sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren şirket çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini açıklamak amaçlanmıştır. Ülkemizde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini birlikte ele alan çok fazla araştırma olmaması ve özellikle sigortacılık alanında literatürde konuyla ilgili herhangi bir kaynak bulunmaması nedeniyle literatür için kaynak oluşturacağı ve gelecekte yapılacak çalışmalara kaynak oluşturacağı öngörülmektedir.

Bu amaçla, Samsun ilindeki sigorta çalışanlarından 200 personele anket çalışması uygulanmıştır. Samsun'da sigorta sektöründe çalışanlara uygulanan anket ile 200 çalışana ulaşılmış ve veriler yardımıyla güvenilirlik analizi ve faktör analizi uygulanmıştır. Ardından araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Araştırmamızın amacı olan personel güçlendirme alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarına olan etkisi incelenmiştir. İlişkinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi ve değişkenlerin birbirleriyle olan nedensellik analizi için de regresyon analizi uygulanmıştır. Uygulanan regresyon analizi, T-testi, Anova ve Tukey analizlerin bulgularının yorumlanması ve literatür ile karşılaştırması

yapılmıştır. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki kaydedilmiştir. Anket çalışmasına katılanların %44'ünün kadın, %56'sının ise erkek olduğu; en yüksek katılımın 26-35 yaş aralığındaki ve evli personele ait olduğu; ayrıca %48'inin büyük çoğunlukla lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında 0,407 korelasyon oranıyla pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Conger ve Kanungo (1988), Spreitzer (1995), Allen ve Meyer (1996), Kirkman ve Rosen (1999), Pearson ve Sieglar (2000), Gül ve Çöl (2004), Doğan ve Demiral (2009), Çelebi (2009), Yüksel ve Pelit (2011), Mujka (2011), Yücel ve Demirel (2012), Elüstün ve Sözen (2018) çalışmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Analize göre, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde %47,4'lük pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye yol açtığı anlaşılmaktadır.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık, normatif bağlılık arasındaki ilişki için kurulan regresyon modelleri anlamlı ve geçerli modellerdir. Personel güçlendirme boyutları, duygusal bağlılığı, devam bağlılığını, normatif bağlılığı açıklamaktadır. Sigorta sektörü özelinde düşünüldüğünde, devam bağlılığı ve duygusal bağlılığın yanında kısmi de olsa normatif bağlılığın da yüksek olduğu görülmektedir. Doğan ve Demiral (2009), Yüceler (2009) ve Gürbüz (2013) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, genellikle normatif bağlılığın personel güçlendirme üzerinde etkili olmadığı bulunmuştur. Ancak çalışmamızda, normatif bağlılık ile personel güçlendirme arasında düşük seviyede ilişki olduğu görülmektedir. Bunun en önemli sebepleri; normatif bağlılığın dayandığı unsurlar olan örgütsel sosyalizasyon ile örgütlerin çalışanlarının geleceği ve eğitimi için yaptıkları çeşitli harcamalar gösterilebilir. Bu durum, sigorta çalışanlarının gönüllü ve etik bağlılığın yanı sıra kuruma olan zorunluluklarını arttırmakta ve çalışanları normatif olarak kuruma bağlayabilmektedir. Çalışanlar kuruma olan sadakatini ahlaki bir zorunluluk olarak düşünebilmektedir. Duygusal bağlılığın yüksek çıkmasının nedeni; sigorta çalışanlarının yaptıkları işi anlamlı bulmaları, işlerini severek yapmaları, mesleğe bağlanmaları ve kurumlarına duygusal bağlılık duymalarını sağlayabilmesidir. Ayrıca, işgörenin kurumu için gösterdiği başarının karşılığını alacağına inanması ve işverenine güvenmesi kurumuna duygusal bağlılığını arttıracaktır. Devam bağlılığının önemli nedenleri ise, çalışanların

kurumlarına ihtiyaç duymaları ile kurumlarında geçirdikleri süre içerisinde elde ettikleri statü, emek ve para gibi kavramları kaybetme korkusuyla oluşan bağıllık olarak düşünülebilir. Sigorta çalışanlarının alternatif iş olanaklarının azlığı nedeniyle örgütlerine olan devam bağıllığı da yüksek çıkabilmektedir. Kılıç (2015) ve Gürcü (2014) çalışmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Ancak etki, yetkinlik ve otonomi boyutlarının duygusal bağıllığı açıklamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çolakoğlu (2009) çalışmasında benzer bulgulara ulaşmıştır. Sigorta çalışanlarının yaptıkları işi anlamlı bulmaları ve sevmeleri, kurumların değerlerini ve amaçlarını benimsemelerinin yanı sıra örgüte olan duygusal bağıllıklarını da arttırmaktadır. Ancak, çalışanların iş yerindeki etkilerinin artması, yetkinliklerinin yükselmesi ve iş yerinde bağımsız karar almalarıyla kuruma olan duygusal bağıllıkları azalmaktadır. Bunun sonucunda bilgi ve deneyimleri arttıkça farklı kurumlarda iş bulma olanakları artmaktadır. Ayrıca demografik faktörlerden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve kurumdaki statüsünün duygusal bağıllığı açıklamadığı tespit edilmiştir. Giffords (2009) ile Çöl ve Gül (2005) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Devam bağıllığında, anlam boyutu, etki ve otonomi boyutları istatistiksel olarak anlamlı açıklanmıştır. Akgün (2015) ve Çankaya (2018) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Sigorta çalışanlarının yaptıkları işleri anlamlı bulduklarında, iş yerindeki kararlar üzerinde etkili olduklarında, fikirlerinin yöneticileri tarafından dikkate alındığı ve özerk davranabildiklerinde örgüte olan devam bağıllıkları artmaktadır. Ancak, yetkinlik boyutunun devam bağıllığını açıklamadığı tespit edilmiştir. Çalışanların iş yerindeki görev ve becerileri arttıkça devam bağıllıklarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi, Samsun ilinde yer alan çeşitli bölge müdürlükleri, banka sigortacılığı ve acente alternatiflerinin olması, çalışanların kendilerini bulundukları kuruma mecbur görmemelerinden kaynaklanmaktadır. Demografik faktörlerden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve kurumdaki statüsünün devam bağıllığını açıklamadığı tespit edilmiştir. Mathieu ve Zajac (1990) ve Boylu vd. (2007) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Normatif bağıllık için anlam düzeyinde anlam boyutu, anlam düzeyinde ise otonomi boyutu açıklanmaktadır. Çelebi (2009), Yüksel ve Pelit (2011) ile Gül ve Çöl (2004) çalışmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Sigorta çalışanlarının

yaptıkları işleri anlamlı bulmaları ve kurumdaki görevinde özerkliğe sahip olmaları normatif bağlılıklarını da arttırmaktadır. Böylece, çalışanlar kurumlarına ahlaki sorumluluk duymaktadırlar. Ancak yetkinlik ve etki boyutlarının normatif bağlılığı açıklamadığı tespit edilmiştir. Çalışanların kurumdaki görevleri, yetkinlikleri, bilgi, beceri ve etkileri arttıkça normatif bağlılıklarının azaldığı, farklı kurumlarda çalışmayı tercih etmelerine neden olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Demografik faktörlerden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve kurumdaki statüsünün normatif bağlılığı açıklamadığı tespit edilmiştir. Mete vd. (2013), Gülova ve Demirsoy (2011) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Çalışmamızda elde edilen hipotez sonuçları;

Anlam boyutunun normatif, duygusal ve devam bağlılıklarında anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu bulunmaktadır. Çalışanlar işi anlamlı bulduğunda ve işe anlam yüklediklerinde çalışanların kuruma olan ahlaki sorumlulukları, duygusal bağlılıkları ve zorunlu bağlılıkları artmaktadır.

Çalışanların etki boyutu ile yani kurumlarındaki etki düzeyleri arttığında kurumu etkilediklerinde normatif ve duygusal bağlılıklarına anlamlı ve olumlu yönde etkisi yoktur, ancak devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etki yaratmaktadır. Kişilerin kurumlarında alternatif iş azlığı nedeniyle çalışma isteği artmaktadır.

Çalışanların yetkinlik boyutunun, yani bilgi ve becerilerinin normatif, duygusal ve devam bağlılıkları üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi yoktur. Çalışanların bilgi ve becerileri arttıkça kuruma olan bağlılıklarında etki yaratmamaktadır.

Çalışanların özerklik boyutu ile yani kurumlarında belirli sınırlar içerisinde bağımsız karar vermelerinde normatif bağlılıkları üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır. Bağımsız karar vermeye başlayan çalışanların ahlaki sorumlulukları artmaktadır. Ancak özerkliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi bulunmamaktadır. Özerkliğin çalışanların devam bağlılığı üzerinde ise anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fikirleri önemsenen çalışanların kurumlarında devam etme isteği artmakta ve alternatif iş olanaklarını önemsememektedir.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile alt boyutlar olan anlam, etki, yetkinlik, özerklik, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılığın cinsiyet

üzerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Hipotez sonuçlarımıza yansımıştır. Çavuş (2008), Çolakoğlu (2009), Giffords (2009), Taş (2017) ve Çankaya (2018) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik, özerklik, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılığın yaş faktörü ile aralarında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Çöl ve Gül (2005), Çavuş (2008), Türkoğlu (2011), Gülova ve Demirsoy (2011) ve Hoxha (2015) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Personel güçlendirme alt boyutlarından anlam, etki ve yetkinlik boyutu ile medeni durum arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ersoy (2007), Kurşunoğlu vd. (2010), Aykaç (2010) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Ancak özerklik ile medeni durum arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Gülova ve Demirsoy (2011) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Cengiz (2001) araştırmasında benzer bulgulara ulaşmıştır.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik, özerklik, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılığın eğitim faktörü ile anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Mathieu ve Zajac (1990), Atalay (2009) Hoxha (2018) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Personel güçlendirme ve alt boyutlarından anlam ile etki boyutlarının kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Gülova ve Demirsoy (2011) çalışmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Ancak yetkinlik ve özerklik boyutları ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulunmaktadır. Taş (2017) ve Balay (2000) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Williams ve Hazer (1986), Balay (2000) ve Taş (2017) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Ancak, normatif bağlılık ile kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bozkurt (2007) ve Güllüoğlu (2012) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Personel güçlendirme ile alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik, özerklik ile

örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile çalışanların kurumdaki statüsü (görev tanımları) arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Boylu vd. (2007) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Çalışanların anlam, etki, özerklik algılarının yüksek, ancak yetkinlik algılarının düşük olduğu görülmektedir. Sigler ve Pearson (2000) ile Mujka (2011) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Anlam, etki ve özerklik algılarının yüksek olmasının önemli sebepleri, sigorta sektöründe çalışanlara kurumları tarafından çalışanlara inisiyatif hakkı tanımakta, bağımsız karar verme yetkisi sağlanmakta, çalışanlar işi anlamlı bulmakta ve örgütü etkilemeleri örgüt için önemli olduklarını hissetmeleridir. Yetkinlik algısının düşük olmasının nedeni, çalışanların bilgi ve becerileri geliştikçe bağlılıklarının azalmasından kaynaklanmaktadır.

Bu araştırmada, Samsun ili sigorta sektöründe personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir etki bulunmaktadır. Sonuçlar literatürü desteklemektedir. Dizgah (2011) ve Çankaya (2018) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşmışlardır. Araştırma sadece bir ilin sigorta sektöründe yapıldığından bu sonuçlar diğer illere ve sektörlerle genellenememektedir. Ancak finans sektörünün önemli bir parçası olan finansal hizmetlere dayalı sigorta sektöründe bulunan sonuçlar, hemen hemen finans sektörünün diğer kollarında da benzer sonuçlara ulaşılabilir.

Finans sektöründe çalışanların personel güçlendirmelerinin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen Gürbüz vd. (2013) çalışmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı arttırdığı, personel güçlendirme için çalışanların kapasitesinin ve isteklerinin artırılması amacıyla ödül, eğitim ve kariyer olanaklarına önem verilmesi gibi olgulara değinilmektedir.

Kendi işinde yetkinlik ve özerkliğe sahip, yaptığı işi kendi değer yargılarıyla bütünleştirebilen, yeteneklerine güvenen güçlendirilmiş çalışanların örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Kurumda çalışan personelin gücü arttıkça, bu işverene yansımakta ve kurumun rekabet koşullarına ayak uydurmasını sağlamaktadır.

Günümüz iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sadece rekabet üstünlüğü sağlama çabaları yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra, işveren tarafından çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılma çalışmaları günümüz iş

dünyasında uygulanabilir niteliktedir. Rekabet üstünlüğü sadece karlılığa dayalı sayısal verilere göre üstünlük değil de personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla rekabet artırılabilir. Sigortacılık sektörü ülkemizde zorunlu olarak uygulanan bir takım ürün ve hizmetler sunmasından kaynaklı, rekabet açısından oldukça önemli bir sektör haline gelmiştir. Bu sektörde yapılan araştırmalar doğrultusunda işletmelere ve araştırmacılara yapılan öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Sigorta işletmeleri için öneriler;

❖ Çalışanların güçlendirilmesi ve örgüte olan bağlılıklarının artırılması için danışmanlık hizmeti alabilirler,

❖ Çalışanların devam bağlılıklarını arttırmak için örgütten kolayca ayrılmalarını engellemek amacıyla çeşitli önlemler alınabilir. Bunlar; çalışanlara işleri ile ilgili eğitim verilmesi ve ödül mekanizmasıyla çalışanların desteklenmesidir.

❖ Çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırmak için işveren tarafından örgütün önemi ve değeri anlatılmalı, personelin de örgütün önemli bir parçası olduğu hissettirilmelidir.

❖ Çalışanların normatif bağlılıklarını arttırmak için çalışanlara kurumdaki görevleri ödül ve eğitim gibi mekanizmalarla benimsetilmelidir. Örgüt ve çalışan arasında çıkar ilişkisinden ziyade ahlaki bir sadakat oluşturulmalıdır.

❖ Çalışanların anlam düzeylerini arttırarak işe olan bağlılıklarını yükseltmek amacıyla, işin önemi ve içeriği anlatılmalı, ayrıca işin anlamlı olduğunu açıklamak gerekmektedir. Bunun için de personele işe başlamadan önce çeşitli oryantasyon eğitimleri verilebilir. Araştırmamızda kurumdaki çalışma süresi yüksek olan çalışanların anlam düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

❖ Çalışanların etki düzeylerinin arttırılması için işveren ve personel arasında çeşitli toplantılar yapılarak, fikir alışverişlerinde bulunulabilir ve işveren tarafından personelin fikirlerinin önemsendiği, örgütte etkili oldukları açıkça gösterilmelidir.

❖ Çalışanların yetkinlik düzeylerinin arttırılması için işveren tarafından çalışanlar motive edilmeli, eğitim ile çalışanların özgüveni arttırılmalı ve yetki devri

yapılarak sorumlulukları yükseltilmelidir.

❖ Çalışanların özerkliklerinin artırılması için işveren tarafından belirli sınırlar içerisinde kendi kararlarını vermeleri desteklenmelidir.

Araştırmacılar için öneriler;

✓ Araştırma, sigorta sektöründe yapılmıştır. Bu sektörde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine yapılmış çalışma bulunmamaktadır. Farklı finans sektörlerinde çalışanlar üzerinde yapılması yararlı olacaktır.

✓ Araştırma, Samsun ilinde sigortacılık alanında çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırma farklı illerdeki sigortacılık çalışanları üzerinde yapılabilir.

✓ Çalışmada kullanılan personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenleri ilişkisine farklı değişkenler eklenerek çeşitli çalışmalar yapılabilir.

Günümüzde örgütler, başarı ve rekabet için farklı üstünlükler elde etmek durumundadır. Sigortacılık gibi hizmet sektörlerinin temel kaynakları, kurumun verimliliği, etkinliği ve rekabeti ile çalışanların iş gücü kavramlarıdır. Emek yoğun kurumlarda, örgütlerin hedeflere ulaşmaları başarılı uygulanan insan kaynaklarıyla ilgilidir. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili bu çalışmanın sigorta sektörüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AÇIKGÖZ, F. (2010). *Kamu ve özel diyaliz merkezlerinde çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AĞCA, V. ve H. Ertan. (2008). "Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.10, 2-5.
- AKAN, B.B., vd. (2017). *Personel güçlendirme ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yaratıcılığa etkisi: konu ile ilgili bir araştırma*, Çanakkale: Paradigma Akademi.
- AKÇAKAYA, M. (2010). "Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme", *Karadeniz Araştırmaları*, No:25, 145-174.
- AKGÜL, A. ve O. Çevik. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri*, Ankara: Emek Yayınevi.
- AKGÜN, Y. E. (2015). *Örgütlerde algılanan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- ALLEN, N.J. & J. M. Meyer. (1990). "Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation". *Academy of Management Journal*, 33/ 4. 847-858.
- ANGLE, H.L. & J. L. Perry. (1981). "An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness" *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- ARGYRIS, C. (1998). "Empowerment: the emperor's new clothes", *Harvard Business Review*, 98-105.
- ATAMAN, G. (2009). *İşletme yönetimi temel kavramlar & yaklaşımlar*, 3. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- ATAY, S. (2006). *Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATEŞ, A. (2011). "Personel güçlendirme (empowerment)", A. Bedük (ed.). *Örgüt psikolojisi: yeni yaklaşımlar güncel konular*. (s.233-259). Konya: Atlas Akademi.
- AYDIN, B. (2007). "Faktör analizi yardımıyla performans ölçütlerinin boyutlarının ortaya konulması", *Sekizinci Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- BALCI, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem teknik ve ilkeler*. 11. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- BARLI, Ö. (2007). *Davranış bilimleri*. Ankara: Bizim Yayınevi.

- BAŞYİĞİT, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- BAYRAM, L. (2005). "Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sayıştay Dergisi*, 59. 125-139.
- BAYSAL, A. C. ve M. Paksoy. (1999). "Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen Modeli". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28/1.7-15.
- BECKER, T. E., et al. (1996). "Foci and bases of employee commitment: implications for job performance". *Academy of Management Journal*, 39/ 2, 464-482.
- BOLAT, T. (2003). "Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması". *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 17 Sayı: 3-4, 199-219.
- BOWEN, D. E. & E. E. Lawler. (1992). "The empowerment of service workers: what, why, how, and when". *Sloan Management Review*. Spring, 31-39.
- BOYLU, Y., E. Pelit, ve E. Güçer. (2007). "Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma". *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, C. 44, S. 511, 55-74.
- BOZKURT, F. (2007). *Denizcilik sektöründe çalışan gemi adamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- BÜLBÜL, M. (2007). *Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş,
- BÜLBÜL, S. (2016). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini: bir kamu kurumunda uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CENGİZ, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- CHIU, W.C.K. and C.W Ng. (1999). "Women Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women and Men of Organizations in Hong Kong". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 72(4): 485-503.
- CHURIN, A. (2006). *Personel güçlendirme ve bireysel performans ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- COHEN, A. (1992). "Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis". *Journal Of Organizational Behavior*. 13. 539-554.

- COHEN, A. (1996). "On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct?". *Educational and Psychological Measurement*. 56/ 3. 494-504.
- CONGER J.A. & R.N. Kanungo. (1988). "The Empwerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy ol Management Feview*. Vol.13, No.3, 471-482.
- CUNNINGHAM, I., J. Hyman & C. Baldry. (1996). Empowerment: the power to do what?". *Industrial Relations Journal*, Vol. 27, Issue 2, June.
- ÇAKIR, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ÇELEBİ, M. A. (2009). *Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında bir araç olarak personel güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Karaman.
- ÇETİN, C. (2013). *Toplam kalite yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- ÇOBAN, Ü. (2011). *İş değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi ve hemşireler üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇÖL, G. (2004). "Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi". *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. C.6, S.2.
- ÇÖL, G. (2008). "Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9/1. 35-46.
- ÇUHADAR, M. T. (2005). "Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. S.25.
- DEMİR, M. (2012). "Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma". *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ocak, C.14, S.1, Sıra:5 / No:476. 50-64.
- DEMİR, C. ve C. U. Öztürk. (2011). "Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. S.1. 17-41.
- DENİZ, N. (1999). *Global eğitim*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- DOĞAN, S. ve Ö. Demiral. (2009). "Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.32, Ocak-Haziran. 73-74.
- DOĞAN, S. (1996). "İnsan kaynakları yönetiminde esnek kariyerli iş gücüne geçiş modeli". *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. C.1, S.1.
- DOĞAN, S. (2006). *Personel güçlendirme*. İstanbul: Kare Yayınları.
- DOĞAN, S. (2006). *Personel güçlendirme "rekabette başarının anahtarı"*. İstanbul: Kare Yayınları.
- DOĞAN, Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Türkmen Kitabevi.

- ELBEYİ, P., Ö. Yüksel, ve A. Yalçın (2011). "The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: a study on hotels in Turkey". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C.23, S.6.
- ERDOĞDU, S. (1994). *Türk işçileri açısından iş hukuku'nda esneklik, çalışma hayatında esneklik*. İzmir: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları.
- EREN, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- EREN, E. (1996). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- EREN, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- ERSOY, S. (2007). *Kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığa etkisi: tekstil sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- GEORGE D. & P. Mallery. (2010). *Spss for windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 update*. Boston: Pearson Education.
- GÖNEN, Z. (2016). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile karar verme süreci arasındaki ilişki (Kars örneği)*. Yüksek lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- GUNZ, H.P. & S.P. Gunz. (1994). "Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers". *Human Relations*. 47(7). 801-828.
- GÜL H. ve E. Oktay. (2005). "Demografik değişkenlerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla ilişkileri üzerine bir araştırma". *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*. C.20, S.229. 65-83.
- GÜLLÜOĞLU, Ö. (2012). *Örgütsel iletişim, iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- GÜLLÜOĞLU, Ö. (2011). *Örgütsel iletişim*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- GÜLOVA, A. A. ve Ö. Demirsoy. (2012). "Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma". *Business and Economics Research Journal*, Vol. 3/(3). 49-76.
- GÜMÜŞTEKİN G. ve C. Emet. (2007). "Güçlendirilmiş algılarında değişimin örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 90-116.
- GÜNDOĞAN, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- GÜNEY, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜRCÜ E. (2014). *Beş yıldızlı otel işletmelerinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkileri üzerine bir alan araştırması: Swisotel İstanbul örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- GÜVEL, E.A. ve Ö. A. Güvel. (2012). *Sigortacılık*. 6. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi.

- HENKIN A. & D. Marchiori. (2002). "Empowerment and organizational commitment of chiropractic faculty". *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*. C.26, S.5.
- HUCZYNSKI, A. (1996). *Management gurus*. New York: International Thomson Business Press.
- IVERSON, R.D. & M. Buttigieg. (1999). "Affective, normative and continuance commitment: can the right kind of commitment be managed?" *Journal of Management Studies*, Vol. 36 (3). 307-333.
- İLSEV, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: hizmet sektöründe bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- İNCE M. ve H. Gül. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. İstanbul: Çizgi Yayınları.
- JOHNSON R. & D. Winchern. (2014). *Applied multivariate statistical analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- KANTER, R. M. (1968). "Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities". *American Sociological Review*, August, Vol.33, No.4. 499-517.
- KILIÇ, M. (2015). *Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya..
- KINLAW, D. (1995). *Practice of empowerment*. Hamspre: Gower Publishing Limited.
- KIREL, Ç. (1999). "Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Kasım Sayısı.
- KOÇEL, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- KOZAN, M. A. (2004). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- KURŞUNOĞLU, A., E. Bakay ve A. Tanrıöğen, (2010). "İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. S.28. 101-115.
- LEE, M. & J. Koh. (2001). "Is empowerment really a new concept?" *The International Journal of Human Resource Management*, 12/4.
- LUTHANS, F. (2011). *Organizational behavior*. 12. Baskı. New York: McGraw-Hill.
- LUTHANS, F. (1995). *Organizational behavior*. 7. Baskı. New York: McGraw-Hill.
- MARK, J. S. (2009). "The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal". *Journal of Vocational Behavior*. Vol.74, Iss.1, February. 77.

- MATHIEU, J. E. ve Zajac M. D. (1990). "A review and meta anlysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*. Vol.108, No.2. 171-194.
- METE M. vd. (2015). "Personel güçlendirme örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: turizm sektöründe bir araştırma". *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. C.6, S.12. 137-156.
- MEYER, J. ve N. Allen. (1991). "A three component of organizational commitment", *Human Resource Management Review*. Vol.1/1. 63.
- MORRIS, J. H. ve J. D. Sherman. (1981). "Generalizability of an organizational commitment model". *Academy of Management Journal*. S.24. 512-526.
- MOWDAY, R. M. S. ve L. W. Porter. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*. 14 (2). 224-247.
- MUJKA, F. (2011). *Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir araştırm*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- O'CONNOR, E. S. (2001). "Black on the way to empowerment: the example of ordway tead and industrial democracy". *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol:37, Iss:1. Washington, DC: NTL Institute.
- O'MALLEY, M. (2000). *Creating commitment: how to attract a nd retain talented employees by building relationships that last*. John Wiley & Sons, New York. S.2. 7-28.
- OKUMUŞ, F. ve U. Avcı. (2008). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÖZDAMAR, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 2*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). "Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 18/2. 113-130.
- PATIR, S. (2009). "Faktör analizi ile öğretim üyesi değerlendirme çalışması". *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergis*. C.23, S.4.
- PELİT, E. (2015). *İşgören güçlendirme ve iş doyumunu (otel işletmelerinde bir uygulama)*. Ankara: Gece Kitablığı.
- RANDALL, D. M. (1987). "Commitment and the organization: the organization man revisited". *Accademy of Management Review*. Vol.12, No.3, July. 460- 471.
- SABUNCUOĞLU, E. T. (2007). "Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi". *Ege Akademik Bakış*. 7/2. 621-636.
- SAGIE, A. (1998). "Employee absenteeism, organizational commitment and job satisfaction". *Journal of Vocational Behavior*, Vol.52, Iss.2, April, 56- 171.
- SAĞLAM, A. (2003). "Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?" *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- SIGLER, T.H. ve C. Pearson. (2000). "Creating an empowering culture: examinig the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment". *Journal Of Quality Management*. Vol:5. 33-34.

- SPREITZER, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation". *Academy of Management Journal*. 38/5. 1442-1465.
- STEERS, R. M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment". *Administrative Science Quarterly*. 22/3. 46-56.
- SUHR, D. (2006). *Exploratory or confirmatory factor analysis*, Sas Institute Cary.
- ŞENOL, Ş. (2012). *Araştırma ve örnekleme yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- TABACHNICK, B. ve L. Fidell. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- TAŞ, M.A. (2004). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- TEKİN, A. (2002). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve bir karşılaştırma (türkiye pakistan) örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- THOMAS, W. K. & B. A. VELTHOUSE. (1990). "Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation". *Academy of Management Review*. Vol.15, No.4. 666-681.
- THURAU, H. & U. Hansen. (2000). *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer.
- TOSUN, K. (1992). *İşletme yönetimi*. 6. Baskı. Ankara: Savaş Yayınları.
- TUNCER, Doğan vd. (2008). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Yayınları.
- TUTAR, H. (2016). *Örgütsel davranış; örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- TÜRKİYE SİGORTA BİRLİĞİ, (2018). *Genel sigorta verileri: 31.12.2018*, <https://www.tsb.org.tr/resmi-istatistikler.aspx?pageID=909>.
- TÜRKOĞLU, H. (2011). *İş tatmini, örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir uygulama*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- TÜZÜN, İ. ve İ. Çağlar. (2008). "Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi", *Journal Of Yasar University*. 3/9. 1011-1027.
- ULUTAŞ, M. (2003). *Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Konya.
- UYAR, G. (2015). *Örgütsel bağlılık ve motivasyon*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- VOGT, J. F. & K. L. Murrell. (1990). *Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance*. University Associates: San Diego, CA.
- WASTI, S. A. (2000). "Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: türk kültürüne bir bakış", Z. Aycan (ed.). *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*. (s. 201- 224). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

- YAVUZ, E. ve C. Tokmak. (2009). "İş görenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. S. 2. 17-35.
- YILDIRIM, H. (2011). "Personel güçlendirme-empowerment: çağdaş bir yönetim yaklaşımı". İ. Bakan (ed.). *Çağdaş yönetim yaklaşımları: ilkeler, kavramlar, yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.



EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Anabilim Dalı'nda "Sigorta Sektöründe Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Samsun İli Örneği" konulu yüksek lisans tez araştırmasına yönelik verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette sorulan sorular tamamen akademik amaçlıdır. Sonuçlar araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır.

Anketin amacına ulaşabilmesi için bütün soruları cevaplandırmanızı ve sadece bir ifadeyi işaretlemenizi ve kesinlikle adınızı ve soyadınızı yazmamanızı rica ediyorum.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Danışman:

Doç.Dr. Gürhan UYSAL
uysal_g@omu.edu.tr

Emin ALKOÇ

Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik
Anabilim Dalı
Yükseklisans Öğrencisi
eminalkoc@hotmail.com

Aşağıdaki ifadelerde katılma düzeyinizi, ilgili ifadenin yanına X koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz

Erkek () Kadın ()

2. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekar ()

3. Yaşınız:

18-25 () 26-35 () 36-45 () 46 ve üzeri ()

4. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans ()
Doktora ()

5. Kurumdaki Çalışma Süreniz

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 Yıl () 16 yıl ve üzeri ()

6. Kurumdaki Statünüz:

Uzman Yardımcısı () Uzman () Müdür Yardımcısı () Müdür () Diğer ()

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Kariyerimi çalıştığım kurumda geçirmek istiyorum.					
2- Çalıştığım kurumu diğer insanlara anlatmaktan hoşlanırım.					
3- Çalıştığım kuruma kolayca bağlanabildiğim gibi başka kurumlara da kolayca bağlanabilirim.					
4- Kurumumda ailenin bir parçasıymışım gibi hissetmiyorum.					
5- Kuruma duygusal olarak kendim bağlı hissetmiyorum.					
6- Kurum kendim için büyük anlam taşıyor.					
7- Kuruma ait olmadığımı düşünüyorum.					
8- Kurumumdan vazgeçtiğimde olacıklardan korkmuyorum.					
9- Kurumumdan ayrılmak istesem bile bunu yapmak çok zor olurdu.					
10- Kurumumdan ayrılmak istesem hayatımda olumsuz yönde değişim olurdu.					
11- Bu kurumda çalışmak zorundayım çünkü, diğer kurumlarda bu kadar kazanamam.					
12- Kurumda, çalışmak zorunda olduğum için kalıyorum.					
13- Az seçeneğim olduğu için kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
14- Kurumdan ayrılmamamın nedeni mevcut alternatiflerin azlığıdır.					
15- Kurumda çalışmaya devam etmenin en büyük nedenlerinden biri de kurumun bana sağladığı olanaklardır. Başka bir kurumda bu olanaklara sahip olmayabilirim.					
16- İnsanların son zamanlarda sıklıkla kurum değiştirdiklerini düşünüyorum.					

17- İnsanların çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğini düşünüyorum.					
18- Bir kurumdan başka bir kuruma geçmenin etik olmadığını düşünüyorum.					
19- Kurumda çalışıyor olmamın önemli sebeplerinden biri de sadakatin önemli olduğuna inancım ve kalmanın ahlaki zorunluluk olduğunu düşünmemdir.					
20- Daha avantajlı başka bir kurumdan bir iş teklifi olsa da kurumumu terk etmemin doğru olmayacağını düşünüyorum.					
21- Kuruma sadık kalmanın çok değerli bir olgu olduğunu düşünmekteyim.					
22- Kariyerimin çoğunu şu an çalıştığım kuruma borç bilirim.					
23- Kurumun adamı ya da kadını olmanın mantıklı olmadığını düşünüyorum.					
24- Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
25- İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
26- Yaptığım iş bana anlamlı gelmektedir.					
27- İşimi yapmak için yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.					
28- İşimdeki faaliyetlerimi yerine getirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
29- İşim için gerekli yeteneklere uzmanlık derecesinde sahibim.					
30- İşimi nasıl yapacağımı saptamak için önemli ölçüde özerkliğe sahibim.					
31- İşimi nasıl yapacağımı kendi başıma karar verebiliyorum.					
32- İşimi nasıl yaptığım konusunda bağımsız ve özgür davranmak için önemli derecede fırsata sahibim.					
33- Çalıştığım bölümde gelişen olaylar üzerinde etkim fazladır.					
34- Çalıştığım bölümde gelişen olaylar üzerinde çok fazla kontrole sahibim.					
35- Çalıştığım bölümde gelişen olaylar üzerinde önemli ölçüde etkiye sahibim.					

EK 2. Tukey Testi Homojen Dağılım Sonuçları

EK 2.1. Yaş Gruplarının Homojen Dağılımı

duygusal_bağıllık			devam_bağıllığı			normatif_bağıllık		
Tukey HSD ^{a,b}			Tukey HSD ^{a,b}			Tukey HSD ^{a,b}		
yaş	N	Subset for alpha = 0.05	yaş	N	Subset for alpha = 0.05	yaş	N	Subset for alpha = 0.05
		1			1			1
36-45	44	4,4221	36-45	44	4,4513	36-45	44	4,4268
46 ve üzeri	31	4,4885	26-35	77	4,6122	46 ve üzeri	31	4,5341
26-35	77	4,6141	46 ve üzeri	31	4,6129	18-25	48	4,5694
18-25	48	4,6429	18-25	48	4,6548	26-35	77	4,5801
Sig.		,261	Sig.		,274	Sig.		,407

Anlam			Etki		
Tukey HSD ^{a,b}			Tukey HSD ^{a,b}		
yaş	N	Subset for alpha = 0.05	yaş	N	Subset for alpha = 0.05
		1			1
36-45	44	4,7121	36-45	44	4,5455
26-35	77	4,7446	46 ve üzeri	31	4,7527
18-25	48	4,7708	18-25	48	4,7778
46 ve üzeri	31	4,8065	26-35	77	4,7835
Sig.		,866	Sig.		,210

Yetkinlik			Otonomi		
Tukey HSD ^{a,b}			Tukey HSD ^{a,b}		
yaş	N	Subset for alpha = 0.05	yaş	N	Subset for alpha = 0.05
		1			1
36-45	44	4,6742	36-45	44	4,6667
18-25	48	4,7222	46 ve üzeri	31	4,7312
46 ve üzeri	31	4,7419	26-35	77	4,7749
26-35	77	4,7706	18-25	48	4,8264
Sig.		,850	Sig.		,580

EK 2.2. Kurumdaki Çalışma Sürelerinin Homojen Dağılımı

Duygusal bağlılık Tukey HSD ^{a,b}			Devam bağlılığı Tukey HSD ^{a,b}			Normatif bağlılık Tukey HSD ^{a,b}			
Kurumda çalışma süresi	N	Subset for alpha = 0.05	Kurum çalışma süresi	N	Subset for alpha = 0.05	Kurumda çalışma süresi	N	Subset for alpha = 0.05	
		1			1			1	2
11-15 yıl	33	4,3983	11-15 yıl	33	4,3506	11-15 yıl	33	4,3030	
16 yıl ve üzeri	20	4,4929	1-5 yıl	73	4,5851	1-5 yıl	73	4,5342	4,5342
5-10 yıl	50	4,5600	16 yıl ve üzeri	20	4,6143	1 yıldan az	24	4,5880	4,5880
1 yıldan az	24	4,5893	1 yıldan az	24	4,6786	5-10 yıl	50		4,6200
1-5 yıl	73	4,6399	5-10 yıl	50	4,6914	16 yıl ve üzeri	20		4,6611
Sig.		,444	Sig.		,078	Sig.		,098	,803

Anlam Tukey HSD ^{a,b}		
Kurumda çalışma süresi	N	Subset for alpha = 0.05
		1
11-15 yıl	33	4,5051
1 yıldan az	24	4,6111
16 yıl ve üzeri	20	4,8000
1-5 yıl	73	4,8311
5-10 yıl	50	4,8533
Sig.		,102

Etki Tukey HSD ^{a,b}		
Kurumda çalışma süresi	N	Subset for alpha = 0.05
		1
11-15 yıl	33	4,4848
1 yıldan az	24	4,5556
16 yıl ve üzeri	20	4,7000
1-5 yıl	73	4,7991
5-10 yıl	50	4,8667
Sig.		,060

YetkinlikTukey
HSD^{a,b}

Kurumda çalışma süresi	N	Subset for alpha = 0.05
		1
11-15 yıl	33	4,5152
16 yıl ve üzeri	20	4,7000
1-5 yıl	73	4,7443
1 yıldan az	24	4,8194
5-10 yıl	50	4,8333
Sig.		,152

OtonomiTukey
HSD^{a,b}

Kurumda çalışma süresi	N	Subset for alpha = 0.05
		1
11-15 yıl	33	4,6263
1 yıldan az	24	4,6389
16 yıl ve üzeri	20	4,7000
5-10 yıl	50	4,7400
1-5 yıl	73	4,8813
Sig.		,416

EK 2.3. Öğrenim Düzeylerinin Homojen Dağılımı**duygusal_bağıllık**Tukey
HSD^{a,b}

eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05
		1
yükseklisans	16	4,4643
lise	20	4,5214
lisans	97	4,5449
önlisans	61	4,6136
ilköğretim	6	4,6190
Sig.		,940

devam_bağıllığıTukey HSD^{a,b}

eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05
		1
lise	20	4,5000
lisans	97	4,5376
ilköğretim	6	4,6429
önlisans	61	4,6581
yükseklisans	16	4,7054
Sig.		,810

normatif_bağıllıkTukey HSD^{a,b}

eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05
		1
ilköğretim	6	4,4259
lise	20	4,5167
lisans	97	4,5178
önlisans	61	4,5282
yükseklisans	16	4,7500
Sig.		,281

AnlamTukey
HSD^{a,b}

eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05
		1
lise	20	4,5833
önlisans	61	4,7541
lisans	97	4,7595
ilköğretim	6	4,7778
yükseklisans	16	4,9167
Sig.		,466

EtkiTukey
HSD^{a,b}

eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05
		1
lise	20	4,5000
ilköğretim	6	4,6111
önlisans	61	4,6885
yükseklisans	16	4,7500
lisans	97	4,7973
Sig.		,587

YetkinlikTukey
HSD^{a,b}

eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05
		1
lise	20	4,5167
önlisans	61	4,6667
yükseklisans	16	4,7083
ilköğretim	6	4,7778
lisans	97	4,8213
Sig.		,524

OtonomiTukey
HSD^{a,b}

eğitim durumu	N	Subset for alpha = 0.05
		1
yükseklisans	16	4,5417
ilköğretim	6	4,6111
lise	20	4,6167
lisans	97	4,7388
önlisans	61	4,9016
Sig.		,405

EK 2.4. Çalışanların Kurumdaki Pozisyonlarının Homojen Dağılımı**duygusal_bağıllık**Tukey
HSD^{a,b}

kurumdaki statüsü	N	Subset for alpha = 0.05
		1
uzman yardımcısı	15	4,4476
uzman	51	4,4818
müdür	38	4,5113
müdür yardımcısı	81	4,6279
diğer	15	4,6857
Sig.		,566

devam_bağıllığıTukey
HSD^{a,b}

kurumdaki statüsü	N	Subset for alpha = 0.05
		1
müdür	38	4,5376
uzman	51	4,5490
uzman yardımcısı	15	4,6095
müdür yardımcısı	81	4,6190
diğer	15	4,6476
Sig.		,948

normatif_bağıllıkTukey
HSD^{a,b}

kurumdaki statüsü	N	Subset for alpha = 0.05
		1
uzman yardımcısı	15	4,4815
müdür	38	4,5117
uzman	51	4,5120
müdür yardımcısı	81	4,5638
diğer	15	4,5926
Sig.		,914

Anlam			Etki			
Tukey HSD ^{a,b}			Tukey HSD ^{a,b}			
kurumdaki statüsü	N	Subset for alpha = 0.05	kurumdaki statüsü	N	Subset for alpha = 0.05	
		1			1	2
müdür	38	4,6842	diğer	15	4,4889	
diğer	15	4,6889	müdür	38	4,5702	4,5702
uzman yardımcısı	15	4,7333	uzman	51	4,7582	4,7582
uzman	51	4,7386	müdür yardımcısı	81	4,7737	4,7737
müdür yardımcısı	81	4,8107	uzman yardımcısı	15		4,9778
Sig.		,933	Sig.		,383	,082

Yetkinlik			Otonomi		
Tukey HSD ^{a,b}			Tukey HSD ^{a,b}		
kurumdaki statüsü	N	Subset for alpha = 0.05	kurumdaki statüsü	N	Subset for alpha = 0.05
		1			1
uzman yardımcısı	15	4,6667	diğer	15	4,5778
uzman	51	4,7320	müdür yardımcısı	81	4,7613
müdür yardımcısı	81	4,7325	müdür	38	4,7719
müdür	38	4,7368	uzman	51	4,7778
diğer	15	4,8000	uzman yardımcısı	15	4,8000
Sig.		,914	Sig.		,663

EK 3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

Anlam ile Normatif Bağlılık Korelasyonu

		Anlam	Normatif Bağlılık
Anlam	Pearson Correlation	1	,354**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	200	200
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,354**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anlam ile Duygusal Bağlılık Korelasyonu

		Anlam	Duygusal Bağlılık
Anlam	Pearson Correlation	1	,229**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	200	200
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,229**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	200	200

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anlam ile Devam Bağlılığı İlişkisi

		Anlam	Devam Bağlılığı
Anlam	Pearson Correlation	1	,301**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	200	200
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,301**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	200	200

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Etki ile Normatif Bağlılık Korelasyonu

		Etki	Normatif Bağlılık
Etki	Pearson Correlation	1	,265**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	200	200
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,265**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	200	200

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Etki ile Duygusal Bağlılık Korelasyonu

		Etki	Duygusal Bağlılık
Etki	Pearson Correlation	1	,226**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	200	200
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,226**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	200	200

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Etki ile Devam Bağlılığı Korelasyonu

		Etki	Devam Bağlılığı
Etki	Pearson Correlation	1	,287**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	200	200
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,287**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yetkinlik ile Normatif Bağlılık Korelasyonu

		Yetkinlik	Normatif Bağlılık
Yetkinlik	Pearson Correlation	1	,158*
	Sig. (2-tailed)		,026
	N	200	200
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,158*	1
	Sig. (2-tailed)	,026	
	N	200	200

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yetkinlik ile Duygusal Bağlılık Korelasyonu

		Yetkinlik	Duygusal Bağlılık
Yetkinlik	Pearson Correlation	1	,139*
	Sig. (2-tailed)		,049
	N	200	200
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,139*	1
	Sig. (2-tailed)	,049	
	N	200	200

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yetkinlik ile Devam Bağlılık Korelasyonu

		Yetkinlik	Devam Bağlılığı
Yetkinlik	Pearson Correlation	1	,160*
	Sig. (2-tailed)		,024
	N	200	200
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,160*	1
	Sig. (2-tailed)	,024	
	N	200	200

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Özerklik (Otonomi) ile Normatif Bağlılık Korelasyonu

		Otonomi	Normatif Bağlılık
Otonomi	Pearson Correlation	1	,282**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	200	200
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,282**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	200	200

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Özerklik (Otonomi) ile Duygusal Bağlılık Korelasyonu

		Duygusal Bağlılık	Otonomi
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	1	,204**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	200	200
Otonomi	Pearson Correlation	,204**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	200	200

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Özerklik (Otonomi) ile Devam Bağlılığı Korelasyonu

		Otonomi	Devam Bağlılığı
Otonomi	Pearson Correlation	1	,280**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	200	200
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,280**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	200	200

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ÖZGEÇMİŞ

Emin ALKOÇ, 18.09.1985 tarihinde İzmir’de doğdu. 2003 yılında İzmir Menemen Anadolu Lisesi’ni bitirdikten sonra Deniz Astsubay Meslek Yükseokulu’ndan 2006 yılında mezun oldu. 2015 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi’nden mezun oldu.

2006 yılından bu yana Sahil Güvenlik Komutanlığı’nda Astsubay olarak görev yapan Alkoç, iyi derecede İngilizce ve Almanca bilmektedir. Temel ilgi alanları, seyahat etmek ve doğa sporlarıdır.

İletişim Bilgileri:

E mail : eminalkoc@hotmail.com

