



DECEMBER 2021 / Vol:7, Issue:47 / pp.2457-2467

Arrival Date : 11.10.2021

Published Date : 30.12.2021

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.830>

Cite As : Güven, M.; Çoban, U. & Çeliker, F. (2021). "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bingöl İlinde Örnek Bir Araştırma", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 7(47):2457-2467.

Research Article

## PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİNGÖL İLİNDE ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF STAFF EMPOWERMENT ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A SAMPLE RESEARCH IN BİNGÖL

Doç. Dr. Mehmet GÜVEN

Bingöl Üniversitesi, İİBF, İşletme, Bingöl/Türkiye

ORCID: 0000-0001-5768-9847

Uğur ÇOBAN

Bingöl Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, İİBF, İşletme, Bingöl/Türkiye

ORCID: 0000-0002-9987-4044

Fuat ÇELİKER

Bingöl Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, İİBF, İşletme, Bingöl/Türkiye

ORCID: 0000-0001-5777-9391



### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme anlam, otonomi ve etki boyutlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma Bingöl ilinde çağrı merkezi hizmetleri sunan ve kurumsallaşmış bir işletmenin 104 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Anket 25 sorudan oluşmuştur. Ankette sosyo demografik verilere yönelik bir ölçek, personel güçlendirmeye yönelik bir ölçek ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığa ait bir ölçek yer almaktadır. Veri analizleri SPSS programı ile yapılmıştır. Sosyo demografik değişkenlere ait sorulara tanımlayıcı istatistik analizleri uygulanmıştır. Personel güçlendirme ile ilgili sorunların güçlendirme boyutlarına (anlam, otonomi, etki ve özerklik) dağılımını sağlamak için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ölçekler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda sorunların güçlendirme anlam, etki ve otonomi boyutları altında toplandığı görülmüştür. Diğer analiz sonuçlarına göre ise iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, güçlendirme anlam ve otonomi boyutları ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkilerinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin de var olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, İş tatmini, Örgütsel bağlılık.

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effect of meaning, autonomy and impact dimensions of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment. The aim of this study is to determine the effect of meaning, autonomy and impact dimensions of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment. The research was carried out with 104 employees of an institutionalized business providing call center services in the province of Bingöl. The survey consisted of 25 questions. The questionnaire includes a scale for socio-demographic data, a scale for employee empowerment, and a scale for job satisfaction and organizational commitment. Data analyzes were made with the SPSS program. Descriptive statistical analyzes were applied to the questions of socio-demographic variables. Factor analysis was conducted to distribute the problems related to personnel empowerment to the dimensions of empowerment (meaning, autonomy, effectiveness and autonomy). In addition, Pearson correlation analysis and regression analysis were performed to measure the relationship between the scales. As a result of the analyzes made, it was seen that the questions were gathered under the dimensions of meaning, effect and autonomy of empowerment. According to the results of the other analysis, it was determined that job satisfaction and organizational commitment were positively moderately correlated with the meaning and autonomy dimensions of empowerment. In addition, it was concluded that there is a strong positive relationship between job satisfaction and organizational commitment.

**Key Words:** Empowerment, Job satisfaction, Organizational commitment

## 1. GİRİŞ

Küresel rekabetin güçlü ve değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde işletmelerin klasik yönetim anlayışı ile yönetilemeyeceği ve sürdürülebilir rekabet için farklı yönetim enstrümanlarına ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu enstrümanlardan biri de modern yönetimin bize sunmuş olduğu personel güçlendirme anlayışıdır. Personel güçlendirme, çalışanların kendilerini motive hissettikleri, kendi işlerinde yetkinliklerinin olduğu ve yürüttükleri işlerinde daha fazla etkiye sahip oldukları bir yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşım, örgüt içerisinde gücün paylaşılmasını, kararların birlikte alınmasını ve uzmanlaşmayı öngörmektedir.

Güçlendirmeyi felsefe edinmiş bir örgütte daha mutlu çalışanlar ve bunun sonucu olarak da daha memnun müşteriler ortaya çıkmaktadır. Öte yandan çalışanların örgüte olan sadakatini arttırmakta ve onların daha verimli olmalarını sağlamaktadır.

İşletmelerde uygulanan güçlendirme anlayışı, çalışanlar üzerinde birçok etkiye sahip olabilmektedir. Bunlardan biri de çalışanların güçlendirilmesinin bir sonucu olarak iş tatmininin ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın yükselmesidir. İş tatmini, çalışanların gösterdikleri çabalar sonucunda elde ettiklerinin kendilerini ne kadar tatmin ettiği ile ilgilidir. Bu sebeple güçlendirme anlayışının hakim olduğu bir örgütte çalışanlar işlerini yapmada daha özgür ve baskın olduklarında, bu durum onların içsel motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca katılımı öngören güçlendirme anlayışı çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini de sağlayacaktır. Güçlendirmenin tüm bu olumlu faydalarının bir sonucu olarak çalışanların iş doyumunu yüksek olacak ve çalışanların işlerinden daha çok tatmin olmaları sağlanacaktır.

Genel itibarıyla güçlendirme, anlam, otonomi, özerklik ve etki boyutlarıyla ele alınmaktadır. Personel güçlendirme başlığı altında açıklanan bu boyutların her biri güçlendirmenin kişi üzerinde ne yönde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple çalışma Bingöl ilinde bir hizmet işletmesinde gerçekleştirilmiş ve güçlendirmenin ilgili boyutlarının iş tatmini ve örgütse bağlılıkla olan ilişkileri incelemeye çalışılmıştır. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye de değinilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Personel Güçlendirme

Literatür incelendiğinde personel güçlendirme ile ilgili çeşitli tanımlar yapıldığı ve bu kavrama farklı bakış açıları ile yaklaşıldığı görülmektedir. Cheung, Mok ve diğ., (2016, s. 356) ‘de personel güçlendirme de çalışanların gerek kişisel gerekse de iş becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Koçel ise (2015, s. 474)’ de güçlendirmeyi, kişilerin yardımlaşmasını, paylaşmasını ve kişilerin birlikte bir ekip olarak çalışıp işletme için daha etkili olmasını sağlayan ve ayrıca kişilerin karar verme yetkilerini ve isteklerini arttıran ve kişilerin kendilerini geliştirdikleri süreç olarak tanımlamıştır.

Akbolat, Durmuş ve Ünal (2017, s. 74) ve Lin, Wu ve Ling (2017, s. 413) ‘de güçlendirme için yaptığı tanımda güçlendirmenin çalışanların yaratıcılık yeteneğini arttırdığını ve çalışanlara farklı bir bakış açısı kazandırdığını vurgulamışlardır. Diğer tanımlara bakıldığında ise güçlendirmenin tek bir tanımının olmadığı ve farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Gandz (1990, s. 74)’da güçlendirmeyi (empowerment), işletmelerdeki karar verme yetkisinin ve iş üzerindeki hakimiyetin işletmedeki çalışanlara verilmesi şeklinde ifade etmiştir. Vogt ve Murrell ise (1990, s. 8)’da güçlendirmeyi, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitme ve takım çalışması yolu ile bir organizasyondaki çalışanların karar verme sürecinde daha çok yer almasını ve çalışanların işletmenin lehine olacak şekilde daha çok geliştirilmesi şeklinde ifade etmiştir.

Personel güçlendirme, iş görenlerin işlerindeki hâkimiyetlerinin ve etkinliklerinin artırılması durumudur (Conger, 1989, s. 17). Brymer (1991, s. 59) ise güçlendirmeyi, karar verme yetkisinin merkezilikten kurtarılıp daha alt kademedeki çalışanlarla paylaşılması ve böylelikle çalışanlara otonomi ve takdir hakkının sağlanması şeklinde ifade etmiştir. Çalışanlar ile işletmenin amaç ve hedeflerin aynı doğrultuda olması (Güven ve Çoban, 2016, s.238) hususu, işletmelere çalışanlarını güçlendirme konusunda olumlu etkisi olacaktır. Bu sebeple iş görenler ile işletmenin aynı yönde olması da personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

İşletmelerde personel güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için çeşitli unsurlara ihtiyaç vardır. Bu unsurlar, etkin bir liderlik yapısının oluşturulması, işbirliğinin ve gruplar halinde çalışmanın yaygınlaştırılması, işletme içerisindeki iletişim kanallarının açık olması ve çift yönlü iletişimin sürekli kılınması, ödüllendirme sisteminin desteklendiği ve bu nedenle iyi bir performans yönetimi sisteminin kurulması gibi unsurlar personel güçlendirmenin etkili bir şekilde yürütülmesinde etkili olacaktır (Darling, 1996, s. 23; Genç, 2004, s. 224; Barutçugil 2004, s. 399; Coşkun 2002, s. 223; Koçel, 2015, s. 477-479). Tüm bunların yanı sıra en önemlisi de güçlendirmeyi kabul edecek olan personelin doğru bir şekilde seçilmesidir.

Güçlendirmenin gerek personel gerekse de işletmeler açısından çeşitli yararlar sağladığı yapılan çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Personel güçlendirme ile yetkileri artırılmış personel daha hızlı bir şekilde karar verebilmekte (Çankaya, 2018, s.28) ve bu durum pazar koşullarının hızlı bir şekilde değiştiği günümüz ortamında işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini ve müşterilerini daha fazla memnun edebilmeleri açısından oldukça önemlidir (Karakaş, 2014, s.83). Bunların yanı sıra güçlendirme, personellerin işleri konusundaki belirsizlikleri ortadan kaldırdığı için stres düzeyini azalttığı (Tetik, 2015, s. 410) ve yöneticiler

konusunda da yöneticilerin iş yükünün daha alt kademelerdeki personellere aktarılması ile yeni fırsatlara yönelmesini sağladığı görülmektedir (Ataman, 2009, s. 418).

Personel güçlendirme, içerdiği anlam itibariyle çalışanların motive oldukları ve kendilerini daha özgür hissettikleri bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Thomas ve Velthouse (1990)'a göre güçlendirmenin içeriği itibariyle "anlam, etki, otonomi ve özerklik" kavramlarını karşıladığı görülmüştür. Anlam boyutu, çalışanların yaptıkları işlerinin kendileri için ne kadar önemli olduğunu ortaya koyan bir kavram iken, otonomi ise çalışanların işlerinde ne kadar özgür ve rahat oldukları ile ilgilidir. Yetkinlik, çalışanın görevini yerine getirebileceğine olan inancının bir ölçüsüdür. Özerklik ise, çalışanın işi üzerindeki hakimiyetini ve karar verebilme özgürlüğünü gösteren bir ifadedir. Personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalarda, güçlendirme genellikle yukarıda sayılan dört boyut ile değerlendirilmektedir.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Rekabetin yoğun olduğu çağımızda örgütlerin başarılı olmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerden en önemlisi ise çalışanlardır. Çalışanların örgüte olan bağlılığı ve sadakati örgütün rekabet edebilmesi ve başarılı olabilmesi açısından çok önemlidir. Bu sebepten dolayı günümüzde önemli bir kavram olan örgütsel bağlılık kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların bağlı oldukları kuruma karşı tutum ve davranışları ile ona duydukları aidiyet duygusunu içermektedir (Darıcan, 2019, s.129). Örgütsel bağlılık çalışanların kendilerini daha özgür ve değerli hissedebildikleri, örgüt içerisinde söz hakkına sahip olabildiği ve katılımcı ortamların olduğu kurumlarda daha çok artmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini ne kadar çok benimsediği ve bunlara olan sadakatinin de bir göstergesidir. Bu sebeple örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgütle bütünleştiği ve örgütün amaçları için çaba gösterdiği bunun bir sonucu olarak örgütte kalma isteği olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006, s.58). Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile kendisi arasında oluşturmuş olduğu bağ ve örgüte olan sadakatinin bir göstergesi olması sebebi ile psikolojik bir davranıştır. Bir diğer tanımda ise örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki kuvvetli ilişkiden dolayı, çalışanların örgütten ayrılma isteğini azaltan bir psikolojik bağdır (Allen ve Meyer, 1996, s.252).

Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde başarının gerçekleşmesi kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda, iş gücü devir hızının düşük olduğu, çalışanların daha rahat ve verimli oldukları ve tüm bunların ise işletmelerin başarılı olmasını sağladığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık işletme başarısını etkilediği gibi müşteri memnuniyetini de etkilemekte ve daha mutlu ve memnun müşterilerin yaratılmasını sağlamaktadır.

## 2.3. İş Tatmini

İş tatmini, günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, işletmelerde iş performansını arttırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde işgücü devir hızının ve çalışanların devamsızlıklarında düşüş olduğunun ve ayrıca örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilendiği görülmektedir. İş tatmini genel olarak aşağıdaki tanımlamalar ile açıklanabilir;

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı sergilemiş oldukları olumlu ya da olumsuz düşünceleri içeren duygu ve düşünceler kümesidir (Srivastava, 2013, s.22). Bir diğer tanımda ise iş tatmini, çalışanların sorumlu oldukları işlerine veya işlerinin farklı yönlerine karşı sergilemiş oldukları davranışlar olarak tanımlanmıştır (Malik, Nawab ve Naeem, 2010, s. 19). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş tatminin yaratmış olduğu davranışlar kişinin işine karşı sergilemiş olduğu bir tutum olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların iş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar, devamsızlık, yer değiştirme, yaşam doyumu, sendikalar ve ücrettir (Güven vd., 2005, s. 130-131). Bu faktörlerin etkisi ile çalışanların ortaya koymuş oldukları çabaların örgüt düzeyinde bir karşılığının olduğunu görmesi çalışanın iş tatminini arttırmaktadır. Bundan dolayı iş tatmini, iş performansı içerisinde yer alan uygun ödüllendirme ve başarılar sonucu çalışanların bunlara karşılık olarak ortaya koymuş olduğu yaygın davranışlar olarak da tanımlanabilir (Eliyana ve Ma'arif, 2019, s. 145).

## 3. LİTERATÜR TARAMASI

Arı ve Ergeneli'nin (2003) psikolojik güçlendirme algısı ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçtükleri çalışmada demografik özelliklerden yönetsel pozisyon ve çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmuş ancak eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki ortaya

konamamıştır. Ayrıca psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Pekdemir vd. (2006) yaptıkları çalışmalarında özel sektördeki bir firmanın beyaz yakalıları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda personel güçlendirmenin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca iş tatmininin artıkça örgütsel bağlılığında arttığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Kitapçı vd. (2013) ise yapmış oldukları çalışmalarında güçlendirmenin alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir çalıştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma özel sektör ve kamu sektöründe toplam 516 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda güçlendirmenin alt boyutlarından anlam boyutunun her iki sektörde de iş tatminini pozitif etkilediğini ve ayrıca etki boyutunun ise kamu sektöründe iş tatmini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Yetkinlik boyutunun ise hiçbir ilişkide anlamlı çıkmadığı görülmüştür.

Taşlıyan vd. (2015)'nin 104 akademisyen ile yapmış oldukları çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve modern yönetimin yeni kavramlarından olan örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, personel güçlendirmenin boyutlarından etki, anlam ve serbesti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç ise güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılık arasındaki negatif yönlü zayıf ilişkinin var olduğudur.

Mete vd. (2015), personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisini ortaya koymak için yapısal eşitleme modelini kullanarak bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma turizm sektöründe yer alan 247 çalışan ile birlikte yapılmış olup çalışma sonucunda, personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlamlılık ve etki boyutlarının iş memnuniyeti üzerinde orta düzeyde etkili olduğunun ve ayrıca yeterlilik boyutunun ise örgütsel bağlılık üzerinde düşük düzeyde etkisinin olduğu saptanmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bir önemli sonuç ise, personel güçlendirmenin yeterlilik ve özerklik boyutlarının iş memnuniyeti üzerine, özerklik ve etki boyutlarının ise örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin olmadığı tespit edilmesidir.

Özer vd. (2015)'nin otelcilik sektöründe gerçekleştirmiş oldukları çalışmada personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Elüstün ve Sözen (2018), personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amacı ile liman işletmelerinde bulunan çalışanlarla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve 150 kişiye uygulanmıştır. Çalışma sonucunda anket katılımcılarının sosyo demografik özelliklerine göre personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık sorularına verdikleri cevaplarda farklılıkların olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmada elde edilen bir diğer sonuç, personel güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olmasıdır.

Kılıçaslan ve Kaya (2018), bir kamu kurumunda bulunan 121 çalışan ile anket çalışması yapmıştır. Anket çalışmasının amacı personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yöneliktir. Çalışma sonucunda personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin ortaya çıktığı görülmüştür.

Eskibina (2019), yardımcı yargı personeli üzerine gerçekleştirdiği çalışmada personel güçlendirmenin iş tatminine etkisini ölçmeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda güçlendirmenin boyutlarından olan psikolojik güçlendirmenin iş tatminini arttırdığı görülmüştür.

Yapılan literatür taraması sonucunda daha çok personel güçlendirmenin boyutları ile iş tatmininin ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmeye çalışıldığı görülmüştür. Çalışmaların sonuçlarında genel olarak personel güçlendirmenin iş tatminini sağladığı ve bunun sonucu olarak örgütsel bağlılığın arttığı sonuçlarının ortaya çıktığı görülmüştür.

#### **4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu araştırmanın temel amacı, personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek ve ortaya çıkacak sonuçlar ışığında işletmelerin personelden yeterli verimi alacak bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla tedbirler almaları hususunda personel güçlendirmeye dikkat çekmektir. Araştırmanın evrenini Bingöl



ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunda söz konusu işletmede tüm pozisyonlarda 104 çalışan bulunmaktadır.

Çalışmanın hipotezleri ve modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

**H1a:**Personel Güçlendirme Boyutlarından Anlam, İş Tatminini Etkilemektedir.

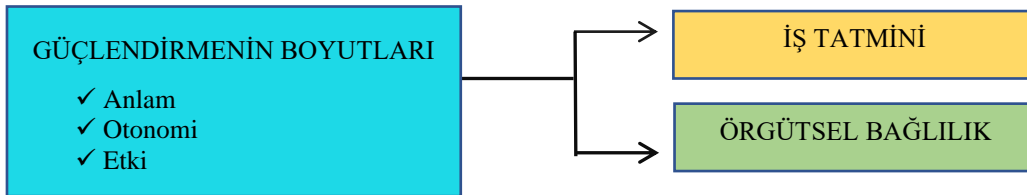
**H2a:**Personel Güçlendirme Boyutlarından Otonomi, İş Tatminini Etkilemektedir.

**H3a:**Personel Güçlendirme Boyutlarından Etki, İş Tatminini Etkilemektedir.

**H1b:**Personel Güçlendirmenin Boyutlarından Anlam, Örgütsel Bağlılığı Etkilemektedir.

**H2b:**Personel Güçlendirme Boyutlarından Otonomi, Örgütsel Bağlılığı Etkilemektedir

**H3b:**Personel Güçlendirme Boyutlarından Etki, Örgütsel Bağlılığı Etkilemektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

## 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ana kütle belirlendikten sonra uygulamalı araştırmalarda kullanılan bilgi toplama araçlarından anket yöntemi tercih edilmiştir. ANKET toplamda 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde personel güçlendirme ile ilgili toplamda 20 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik 9 soru bulunmaktadır. Son olarak dördüncü bölümde ise katılımcıların iş tatminini ölçmek üzere toplamda 5 soru bulunmaktadır. Birinci bölüm hariç diğer bölümlerde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Cevap şıkları sorulan sorulara katılma derecelerine göre oluşturulmuştur. Anket çalışmaları neticesinde ulaşılan veriler SPSS istatistik programına aktarılmış ve bu program kullanılarak verilerle ilgili Güvenirlilik Analizi, Frekans Analizi ve Regresyon analizi yapılmıştır.

## 5. BULGU VE TARTIŞMALAR

Verilerin analizinde, SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Öncelikle anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait tablolar ve frekansların bulunduğu tablolara yer verilmiştir. Daha sonra faktör analizi, değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizini gösteren tablo ile son olarak araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizini gösteren tabloya yer verilmiştir.

### 5.1. Güvenirlilik Analizi

Tablo: 1. Cronbach's Alfa Değeri

Cronbach's Alfa Değeri	Değişken Sayısı
0,904	35

Anket çalışmaları sonucunda elde edilen anket verileri SPSS programına girişleri yapılarak öncelikle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik, çalışmada uygulanan tekniğin evren hakkında bize ne denli doğru bilgi verebileceği ile ilgilidir (Saruhan ve Özdemirci, 2016: 195). Güvenirlilik analizinde anketi oluşturan ifadelerin birbiriyle olan tutarlılıkları iç tutarlılık testi yapılarak ortaya çıkarılmaktadır. İfadelerin iç tutarlılığını ölçmek için en çok kullanılan yöntem (Saruhan ve Özdemirci, 2016: 196), Cronbach' s Alpha'dır.

İlk olarak anket sorularının birbirleri ile yakınlık derecelerini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analize iç tutarlılık analizi de denilmektedir. Cronbach's Alfa yöntemi bu analiz için sıkça kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde alfa katsayısı olarak ifade edilen bir değer hesaplanmaktadır. Katsayı, bir ölçekteki  $k$  sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. Alfa, standart değişim ortalamasıdır ve 0 ile 1 arasında değişmektedir. Araştırma kapsamında anket aracılığıyla sorulan demografik sorular dışındaki sorular için yapılan güvenilirlik analizinde alfa değeri  $a = 0,904$  çıkmıştır. Elde edilen sonuç soru ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

## 5.2. Demografik Sorulara İlişkin Bulgular

Anket formunda katılımcılara sorulan demografik sorulara ilişkin frekans tabloları oluşturulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 2. Cinsiyete Göre Dağılım

CİNSİYET		
Değerler	Frekans	Yüzde
Erkek	22	21,2
Kadın	82	78,8
<b>TOPLAM</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Ankete katılan 104 kişiden 82'si Kadın, 22'i Erkek katılımcıdır. Kadın katılımcılar toplam katılımcıların % 78,8'i iken, Erkek katılımcılar toplam katılımcıların % 21,2'sini oluşturmaktadır.

Tablo 3. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

EĞİTİM DURUMU		
Değerler	Frekans	Yüzde
Ortaöğretim	33	31,7
Önlisans	52	50,0
Lisans	18	17,3
Yüksek Lisans	1	1,0
<b>TOPLAM</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Eğitim seviyesine ilişkin sorulan soruya anket katılımcılarının 33'ü Ortaöğretim mezunu yanıtı verirken bu sayı toplam katılımcıların %31,7'dir. Lisans mezunu olanların sayısı 52 olup katılımcıların %50'sini, Yüksek Lisans mezunu olanların sayısı 1 olup katılımcıların %1'ini oluşturmaktadır. 52 kişi ile en fazla katılımcı Önlisans mezunlarından olmuştur.

Tablo 4. Yaş Dağılımı

YAŞ		
Değerler	Frekans	Yüzde
25'den az	59	56,7
25-30	38	36,5
31-35	5	4,8
35'den büyük	2	1,9
<b>TOPLAM</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların 59 kişi ile % 56,7'si 25 yaşından küçük iken 36,5'e karşılık gelen 38 kişi 26-30 yaş aralığındadır. 31-35 yaş aralığında ankete katılan 5 kişi toplam katılımcıların % 4,8'ini oluşturmuştur. Ankete katılan 2 kişi ise 35 yaş üstü grubundadır. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmının 25-30 yaş gurubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Medeni Duruma Göre Dağılım

MEDENİ DURUM		
Değerler	Frekans	Yüzde
Evli	19	18,3
Bekar	85	81,7
<b>TOPLAM</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Medeni duruma ilişkin sorulan soruya katılımcıların 19'u Evli, 85'i Bekar cevabını vermiştir.

Tablo 6. Gelir Duruma Göre Dağılım

GELİR DURUMU		
Değerler	Frekans	Yüzde
2000'den az	37	35,6
2001-3000	61	58,7
4001 ve üzeri	6	5,3
<b>TOPLAM</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Katılımcıların 37 kişi ile %35,6'sı 2000 TL'den az, 61 kişi ile %58,7'si 2000-3000 TL arası ve 6 kişi ile %5,3'ü 4000 TL'den fazla ücret aldığını ifade etmişlerdir.

## 4.3. Faktör Analizi

Tablo 7'de ankette yer alan ölçeklerdeki ifadelerden elde edilen faktörler yer almaktadır. Bağımsız değişken (personel güçlendirme) faktör analizine tabi tutulmuş ve 3 faktör (anlam, otonomi, etki) elde edilmiştir. Anlam

boyutu altında 7, otonomi ve etki boyutları altında ise her birinde 2 ifade yer almıştır. Ayrıca bağımlı değişkenlerde (iş tatmini, örgütsel bağlılık) faktör analizine tabi tutulmuş olup, bunlar altında yer alan ifadeler de tek boyut altında sıralanmışlardır. Böylece iş tatmini altında 9 ifade, örgütsel bağlılık altında ise 5 ifade yer almıştır.

Araştırma ölçeklerinde yer alan tüm ifadelerden toplamda 5 faktör elde edilmiş olup, bunlar; anlam, otonomi, etki, iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve her bir ölçeğin toplam varyansına (personel güçlendirme %66, iş tatmini %62 ve örgütsel bağlılık %56) bakıldığında, ifadelerin doğru yüklendiğine ve açıklama düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7: Faktör Analizi

SORULAR	FAKTÖRLER				
	1	2	3	4	5
<b>Anlam</b>					
Yaptığım iş benim için çok değerlidir.	,807				
İşimin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirmek konusunda yeteneklerime güveniyorum.	,823				
Yöneticim verimli çalıştığımı düşünür.	,752				
Yöneticilerim süreç ve politika değişikliklerinde beni bilgilendirir	,754				
İşimi nasıl yapacağımı belirlemek konusunda kendimi oldukça özerk hissediyorum.	,656				
Yöneticim işimdeki başarımdan ötürü tereddütsüz sorumluluk verir.	,659				
İşimi yapmak için sahip olduğum yetenekten kuşku yoktur	,828				
<b>Otonomi</b>					
İşimi yaparken kendimi özgür ve bağımsız hissediyorum.		,628			
İşimi yaparken her şeye kendim karar veririm.		,900			
<b>Etki</b>					
Bölümümde meydana gelen olaylar üzerinde etkim yoktur.			,743		
Departmanımda alınan kararlar üzerinde etkim yoktur.			,840		
<b>İş Tatmini</b>					
Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.				,633	
İşimin toplum içerisinde 'saygın kişi' olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.				,725	
İş ortamındaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum.				,665	
İşimi, bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından yeterli buluyorum.				,731	
Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığı olduğunu düşünüyorum				,518	
Çalışma şartları ve saatlerini uygun buluyorum.				,667	
Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.				,836	
İşimde ilerleme şansım vardır				,755	
İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim.				,751	
<b>Örgütsel Bağlılık</b>					
Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					,740
Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.					,839
Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.					,778
Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					,594
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur					,780

Personel güçlendirme açıklanan toplam varyans:%66, İş tatmini açıklanan toplam varyans: %62 Örgütsel bağlılık açıklanan toplam varyans: %56

#### 4.4. Tüm Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 8'de değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizleri sonucunda elde edilen veriler yer almaktadır. Güçlendirmenin boyutlarına bakıldığında, anlam ve otonomi boyutlarına orta düzeyin üzerinde katılımın olduğu ancak etki boyutuna ise orta düzeyin altında bir katılımın olduğu görülmektedir. Yani çalışanların anlam ve otonomi anlamında orta düzeyin üzerinde güçlendirildikleri ancak etki boyutu anlamında

güçlendirilmediği görülmektedir. Ayrıca katılımcıların iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 8' deki korelasyon analizi sonuçlarına göre, 0,01 anlamlılık düzeyinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutları ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkilerinin olduğu görülmektedir. Korelasyon analizine göre diğer bir sonuç; 0.01 anlamlılık düzeyine göre örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğudur.

Tablo 8: Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1	Anlam	3,9684	,97967				
2	Otonomi	3,1442	1,15681	,524*			
3	Etki	2,9760	1,11124	,201	,186		
4	İş Tatmini	3,0598	,96479	,453*	,571*	,095	
5	Örgütsel Bağlılık	3,3769	,95014	,562*	,551*	,092	,752*

\*p<0.01

#### 4.5. Regresyon Analizleri

Araştırmada değişkenlerin birbirlerine olan etkisini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi, ikiden fazla değişkenin olması durumunda değişkenlerin birbirleri ile olan bağıntılarını ortaya koymak için kullanılan istatistiksel bir analiz türüdür. Regresyon analizi ile araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlerin kabul edilip edilmeyeceği ortaya çıkacaktır.

Tabloya göre iş tatmini için  $F=18,728$  olarak bulunmuştur. Bu değer modelimizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin (anlam, otonomi, etki) bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki açıklayıcılığını gösteren  $R^2$  (,341) değerine göre bağımsız değişkenlerin iş tatminini açıklama düzeyi %36 oranındadır. Tabloya göre, güçlendirmenin anlam (Beta= ,023)  $p<0.05$  ve otonomi (Beta=,000)  $p<0.01$  düzeylerine göre anlamlılık arz etmektedir. Yani güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının iş tatmini ile pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tabloya göre örgütsel bağlılık için  $F=23,079$  olarak bulunmuştur. Bu değer modelimizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelimize göre belirlenen bağımsız değişkenlerin (anlam, otonomi, etki), bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı açıklama derecesini gösteren  $R^2$ (,391) değerine bakıldığında, güçlendirmenin boyutlarının örgütsel bağlılığı açıklama derecesinin %39 oranında olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloya göre, güçlendirmenin anlam (Beta=,373)  $p<0.01$  ve otonomi (Beta=,295)  $p<0.01$  düzeylerine göre anlamlı olduğu görülmektedir. Yani güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Güçlendirme Boyutlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini			Örgütsel Bağlılık		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
Anlam	,215	2,302	,023**	,373	4,230	,000*
Otonomi	,386	4,908	,000*	,295	3,960	,000*
Etki	-,030	-,426	,671	-,044	-,657	,513
		F	18,728	23,079		
		R <sup>2</sup>	,341	,391		
		Sig.	,000**	,001*		

\* p<0.01, \*\*p<0.05

Yukarıda araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezleri test etmek amacıyla çeşitli analizler yapılmıştır. Bu analizler sonucunda hipotezlerin kabul/ret durumları aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 10. Hipotezlerin Ret ve Kabul Durumu

Hipotezler	Kabul/ Ret Durumu
H1a: Personel Güçlendirme Boyutlarından Anlam, İş Tatmini Etkilemektedir.	Kabul
H2a: Personel Güçlendirme Boyutlarından Otonomi, İş Tatminini Etkilemektedir.	Kabul
H3a: Personel Güçlendirme Boyutlarından Etki, İş Tatminini Etkilemektedir.	Ret
H1b: Personel Güçlendirmenin Boyutlarından Anlam, Örgütsel Bağlılığı Etkilemektedir.	Kabul
H2b: Personel Güçlendirme Boyutlarından Otonomi, Örgütsel Bağlılığı Etkilemektedir	Kabul
H3b: Personel Güçlendirme Boyutlarından Etki, Örgütsel Bağlılığı Etkilemektedir	Ret



## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz ekonomik koşullarında yoğun rekabet koşulları söz konusudur. Bu rekabet koşullarında işletmelerin kendilerini modern yönetim anlayışları ile desteklemeleri gerekmektedir. Bu yeni modern yönetim anlayışlarından biri de personel güçlendirmedir. Bu çalışmanın amacı personel güçlendirmenin önemini ortaya koymak ve onun iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklamaktır.

Çalışmada öncelikle personel güçlendirme ile ilgili ifadeleri faktör analizine tabi tutulmuş ve analiz sonucunda güçlendirme altında 3 faktör oluşmuştur. Bu faktörlere anlam, otonomi ve etki isimleri verilmiştir. Anlam, çalışanın yaptığı işin kendisi için ne kadar önemli olduğu ve işine yüklediği anlamı ortaya koyan bir ifadedir. Otonomi, çalışanın işi üzerindeki yetki ve özgürlüğünü ifade eden bir kavramdır. Son olarak etki ise çalışanın işyerinde verilen kararlarda yada stratejik konularda kendisinin ne kadar baskın olduğunu ifade eden bir kavramdır. Daha sonra iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler faktör analizine tabi tutulmuş ve ilgili ifadeler tek faktör altında toplanmıştır. Değişkenlerin ortalama ve standart sapma katsayıları elde edilmiştir. Bu katsayılara göre çalışanların güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarına göre güçlendirildikleri ancak etki boyutlarına göre güçlendirilmedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin ise orta düzeyin üzerinde olduğu görülmüştür.

Araştırmada yapılan bir diğer analiz ise değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçen korelasyon analizidir. Korelasyon analizi sonucuna göre, 0,01 anlamlılık düzeyinde iş tatmininin, güçlendirmenin anlam ( $r=,453$ ) ve otonomi ( $r=,571$ ) boyutları ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkilerinin olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın da aynı şekilde personel güçlendirmenin anlam ( $r=,562$ ) ve otonomi ( $r=,551$ ) boyutları ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkilerinin olduğu saptanmıştır. Öte yandan korelasyon analizi sonucunda elde edilen diğer bir sonuç ise iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin ( $r= ,752$ ) ortaya konulmuş olmasıdır.

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine göre, bağımsız değişkenlerin (anlam, otonomi, etki) bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki açıklayıcılığını gösteren  $R^2$  değerine göre bağımsız değişkenlerin iş tatminini açıklama düzeyi %34 olarak bulunmuştur. Yine regresyon analizi sonuçlarına göre güçlendirmenin anlam ( $\beta= ,023$ )  $p<0.05$  ve otonomi ( $\beta=,000$ )  $p<0.01$  düzeylerine göre anlamlılık gösterdiği görülmüştür. Yani güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının iş tatmini ile pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar ışığında oluşturulan hipotezlerden H1a ve H2a hipotezleri kabul edilmiş olup, H3c hipotezi reddedilmiştir.

Regresyon analizinde örgütsel bağlılık ile ilgili sonuçlara bakıldığında ise bağımsız değişkenlerin (anlam, otonomi, etki) bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki açıklayıcılığını gösteren  $R^2$  ( $,391$ ) değerine göre bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılığı açıklama düzeylerinin %39 oranında olduğu saptanmıştır. Ayrıca güçlendirmenin anlam ( $\beta= 373$ )  $p<0,01$  ve otonomi ( $\beta= 295$ )  $p<0,01$  düzeylerine göre anlamlılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu ise güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuçlar ışığında ise H1b ve H2b hipotezleri kabul edilirken, H3b hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç olarak personellerin güçlendirilmesi ile iş tatmininin arttığı ve bunun bir sonucu olarak örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir. Bu işletmelerin başarılı olması için personellerin yetkilendirilmesi ve onların daha özgür ve baskıcı olmayan, paylaşımın felsefe edinildiği bir örgüt ikliminin oluşturulması gerektiği söylenebilir.

## KAYNAKÇA

Akbolat, M.; Durmuş, A. & Ünal, Ö. (2017), „Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi Ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü”, İşletme Bilimi Dergisi, 5(2), 71-87.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996), “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity”, Journal Of Vocational Behavior, 49(3), 252-276.

Arı G.S. & Ergeneli A. (2003) ” Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, cilt 21 (1), s. 129-149.

Ataman, G. (2009), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar. 3. Baskı, Türkmen Yayınları. İstanbul,

Barutçugil, İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık. İstanbul,

- Brymer, R.A. (1991), "Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy" Erişim adresi: www.ssrn.com. Erişim tarihi: 24.05.2019.
- Cheung, Y.W., Mok, B. & Cheung T. (2016), "Personal Empowerment And Life Satisfaction Among Self-Help Group Members In Hong Kong.", s. 354-377 erişim adresi: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1046496404272510?journalCode=sgrd>, Erişim tarihi: 25.05.2019.
- Conger, J.A. (1989). "Leadership: The Art Of Empowering Others", The Academy Of Management Review , 3(1) 17-24.
- Coşkun, R., (2002), Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması : Çalışanı Güçlendirme (Empowerment). Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Editör: İsmail Dalay vd., Beta Yayın Evi. İstanbul.
- Çankaya, M., (2018), "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısı Üzerine Bir Alan Araştırması", Doktora Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Darıcan, Ş. (2019). "Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma". Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eliyana A. & Ma'arif S. (2019). "Job Satisfaction And Organizational Commitment Effect In The transformational Leadership Towards Employee Performance". European Research on Management and Business Economics , 25, 144–150.
- Elüstün T.S. & SÖZEN İ. (2018). "Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Algısı Ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği", Akademik Hassasiyetler Dergisi, 5(10), 235-270.
- Eskibina, Y. (2019). "Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi: Yardımcı Yargı Personeli Üzerine Bir Araştırma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18(72), 1606-1618.
- Gandz, J., (1990), "The Employee Empowerment Era. Business Quarterly", (2), 74-79.
- Genç, N. (2004). Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar, 3. Baskı, Seçkin Yayınevi. Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(2), 48-75.
- Güven, M.; Bakan, İ. & Yeşil, S. (2005). "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", Yönetim ve Ekonomi, 12(1), 127-151.
- Güven, M. & Çoban, U. (2016). "Örgüt Dışında Yönetici Atamalarının Motivasyona Etkileri Algısı: İşkur Örneği", Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(12), 233-248.
- Karakaş, A. (2014). "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personeli Güçlendirme" Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(6), 79-105.
- Kılıçaslan S. & Kaya A. (2018). "Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kurumu Çalışanları Örneği", Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 10 (1), 57-71.
- Kitapçı H.; Kaynak R. & Ökten S. S. (2013). "Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma", International Review Of Economics And Management., 1(1) , 49-73.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. 16. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul,
- Lin, M., Wu, X. & Ling. Q. (2017), "Assessing The Effectiveness Of Empowerment On Service Quality: A Multi-Level Study Of Chinese Tourism Firms". Tourism Management 61, 411-425, 24.05.2019 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517717300535> sayfasından erişilmiştir.
- Malik, M.E.; NAWAB S.; NAEEM B. & DANİSH R. (2010). "Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan" International Journal of Business and Management, 6(5), 17-26.

Mete M.; Zincirkıran M.; Tiftik H.; Yalçınsoy A. & Pekcan A. (2015).” Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6(12), 137-156.

Özer K. O. ; Ergün Ö. & Okatan T. (2015), “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması ”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6, 104-115.

Pekdemir, İ. ; Özçelik, O.; Karabulut, E. & Arslantaş, C. C. (2006).” Personel Güçlendirme, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, Verimlilik Dergisi , (4).

Saruhan, Ş.C. & Özdemirci, A. (2016). Bilim, Felsefe Ve Metodoloji, 4. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Srivastava, S. (2013). ” Job Satisfaction and Organisational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables”. Vision-Journal of Business Perspective-, 17 (2), 21-30.

Taşlıyan M.; HARBALIOĞLU M. & HIRLAK B. (2015).”Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1), 313-334.

Tetik, N. (2015), “Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(3), 407-431.