Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma

TheEffects of Empowerment Applications on Organizational Loyality in the Banking Sector: A Study of Trakya Region

Gözde Gürbüz (Trakya University, Turkey)
Asst. Prof. Dr. İlknur Kumkale (Trakya University, Turkey)
Assoc. Prof. Dr. Adil Oğuzhan (Trakya University, Turkey)

Abstract

It is necessary that several applications should be done by the firms to adaptation to the changing market conditions and taking advantage of loyality. The first-major one of these applications is "empowerment" which is a modern management application. Efforts and labor of employees, who are so important for the firms' developing and growing process, make valuable the firms. As businesses are aware of this, give power, responsibility, authority, and confidence to the employees; and thus they will be empowered. When the employees feel that they are empowered, their loyality will increase to the employer. This is important for the firms in today's hard conditions. In this study, it was investigated how was applied empowerment in the banking sector that there is intensive competition and how the empowerment effect the loyality level on the organization. The study is done via first data acquired from questionnary which were applied to 382 employees in 20 banks in Edirne, Tekirdağ and Kırklareli city-centers, and seconder data is from the literrature. The reliability test, demographical dispersion of employees, interpretation of employee empowerment and organizational commitment's surveys, factor analiysis, variation tests (Kolmogrov-Smirnov Z, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis), regression and correlation analysis was made by SPSS. As a result of the study, it is concluded that, the empowerment applications in the banking sector, increased the loyality of the employee to the organizations.

1 Giriş

Uluslararası rekabetin artması, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki hızlı ve sürekli değişim gibi nedenler işletmelerde insan kaynaklarının önemini artırmış ve bu konudaki çalışmalar da önem kazanmıştır. Çalışanların kendilerini işletmeleriyle özdeşleştirdikleri ve bağlılıklarını artırdıkları ölçüde işletmelerinin performansında artış meydana geldiği görülmüştür.İşletmelerin verimliliklerinin artmasında güçlü/ güçlendirilmiş personelin önemi konusunda birçok çalışma yapılmaktadır.Personel güçlendirme, işletmelerde bulunan üst yönetimin, astlarına yetki, güç, sorumluluk vererek işin sahibi haline gelmelerini, bir işi yapabilme cesareti kazanmalarını ve kendilerini sürekli geliştirmelerini sağlayan, özgüvenlerini artıran kapsamlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Personel güçlendirme uygulamalarına tarihsel olarak bakıldığında, F:W:Taylor'dan günümüze çeşitli aşamalardan geçse ve hala farklı görüşler öne sürülerek tartışılmakta olsa da,personel güçlendirme ile işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebileceği, performanslarını artırabileceği, sürekli değişen ihtiyaçlarınıhızlı bir şekilde karşılayabileceği ifade edilmektedir.

Bu çalışmadahedeflenen,literatürden elde edilen bilgiler ışığındaTrakya Bölgesi'nin üç ili olan Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'de banka çalışanlarına yüz yüze anket uygulaması şeklindealan çalışması yaparak Türkiye'deki bankacılık sektöründe uygulanan personel güçlendirmenin, banka çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarına etkisi hakkında fikir oluşturmaktır.

2 Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarına Genel Bakış

Bu bölümde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık konularında kısaca literatür bilgilerine yer verilecektir.

2.1 Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme 20. Yüzyılın ortalarında, İnsan İlişkileri kuramcıları tarafından savunulan görüşlerle ortaya çıkmıştır (Emet, 2006). Hawtorne Çalışmaları olarak bilinen ve Elton Mayo önderliğinde yürütülen deneylerde çalışanların yönetime katılımının sağlanmasının maddi ve manevi faydalar sağlayacağı iddia edilmiştir. 1950'lerde Mayo'nun görüşleri esas alınarak Maslow'un başlattığı ve beşeri ilişkiler olarak adlandırılan yaklaşım(Seçgin, 2007), 1960-1970 yılları arasında yöneticilerin, çalışanların önerilerini alan, amaç belirlemede insancıl bir yaklaşım ortaya çıkmış, işgücü devir oranının azaltılmasını amaçlanmıştır (Emet, 2006),. 1970'li yıllarda, başlangıcı 19.yüzyıla uzanan Endüstriyel Demokrasinin popüler bir yaklaşım olarak gündeme gelmesi(Hacımustafaoğlu, 2008) ile çalışanların itaati, hiyerarşik otorite kabulü ve takım çalışması, yüksek güvene dayalı ilişkiler, göreve içten bağlılık ve çalışanların uzmanlıklarından faydalanmayı içeren yaklaşımlar(Churin, 2006)oluşmuş, 1980'lerde kalite çemberleri, kâr paylaşımı gibi yönetime katılmayı güçlendiren kavramlar ortaya çıkmıştır. 1980 sonrası teknolojik gelişmelerin yaşandığı işletmelerin de buzorlu

sürece ayak uydurabilmek için esnek bir yapı oluşturmaya özen göstermeleri müşteri kavramına önem vermelerigerektiği anlaşılmıştır(Hacımustafaoğlu,2008). Çalışanı güçlendirme anlayışı yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, 1990'larda örgütlerin yapısına uygun bir kontrolün nasıl geliştirilebileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticilerin, bu sorunu çözmede kullanmaya başladıkları bir anlayış(Özbek, 2008) olmuştur. Çalışanların yönetime katılımının sağlanmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde ve iş tatminin sağlanmasında günümüz iş dünyasında önemli bir yere sahip görünmektedir (Hacımustafaoğlu, 2008).Bowen ve Lawler (1992) personel güçlendirmeyi; "çalışanlara karar verme olanağının tanınması"olarak tanımlarken, Pastor (1996) ise "çalışanların kendi faaliyetlerinde sorumluluk almalarının sağlanması" şeklinde tanımlamıştır. Zemke ve Schaff'a(1989) göre, çalışanların güçlendirilmesinde, müşteriler ile doğrudan iletişimde bulunan çalışanlara özgürlük verilmesinin gerekli olduğu, yaratıcılık ve yenilikleri uygulama konusunda da çalışanların cesaretlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir(Karakoç ve Yılmaz,2009). Ripley(1992) ise personel güçlendirmenin, bir kavram, bir felsefe, bir dizi örgütsel davranış ve program olduğuyla ilgili tanımlar yapmıştır(Çavuş, 2006).

Personel güçlendirme ile ilgili tanımlar incelendiğinde, güçlendirmenin temel unsurları çalışanları karar verme aşamasına dâhil etmek, çalışanlara yetki vermek ve çalışanların kendilerini geliştirmesini sağlamak olduğu görülmektedir. Motorola, Marrıot, Wal-Mart, McDonalds, SouthwestAirlines gibi personel güçlendirme anlayışını uygulayan işletmelerin(Doğan, 2006), çalışanlara duydukları güven sonucunda uzun ömürlü işletme haline geldikleri görülmektedir.

2.1.1 Personel GüçlendirmeYaklaşımları

Personel güçlendirme konusunda iki temel yaklaşım ortaya çıkmıştır. Birincisi iş yerinde personeli güçlendirici sosyal-yapısal faktörleri göz önünde bulunduran yaklaşım, ikincisi ise personelin psikolojik-motivasyonel yönünü göz önünde bulunduran yaklaşımdır(Çavuş, 2006).

Davranışsal yaklaşım (Yapısal Güçlendirme)teorisi, çalışanların davranışlarını etkileyen koşulları araştıran Kanter tarafından 1993 yılında geliştirilmiş ve yapısal güçlendirme için dört yapı ortaya konmuştur; Çalışanın kendini geliştirebilmesi için mesleğinin sınırları dışındaki faaliyetlere katılabilmesi, örgütle ilgili tüm bilgiye ulaşabilmesi, karar vermede desteğe sahip olabilmesi, çalışanın istediğinde kaynaklara ulaşabilmesi olaraksıralanabilir(Allanazarov, 2008).

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutunda ise, yapılanların işgörenler tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanılmıştır.Spreitzer(1995) güçlendirme algıları(anlam, yetkinlik, özerklik, etki) ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Psikolojik güçlendirmeyi ilk tanımlayanlardan Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi yoluyla, resmi kurumsal uygulamaların ve yeterlilik bilgisi sağlayan gayriresmi tekniklerin ortadan kaldırılması yoluyla çalışanların öz yeterlilik duygusunu arttırma süreci olarak tanımlamışlardır (Vasugi, vd.2011) Öz yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi, bireysel güçsüzlüğe neden olan örgütsel faktörler, yönetim tarzı, ödül sistemi gibi faktörlerin indirgenmesi ile mümkündür (Arslantaş, 2007).

2.1.2 Personel Güçlendirmenin Unsurları

Bir işletme içerisinde personel güçlendirmeyi uygulayabilmek ve örgüt kültürü içerisine yerleştirebilmek için; katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluk olmak üzeredört ana koşul vardır(Koç, 2008).

Katılım; güçlendirilmiş personelin yönetime katılımını, yenilik; işlerin yapılmasında karar verme ve yeni fikirler üretme yetki ve cesaretine sahip olmasını, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilginin paylaşılması; güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içinde ve güçlendirilecek personel arasında paylaşılması gerektiğini, sorumluluk ise; yöneticinin güçlendirmeyi uygulayacaksa, yetki ve sorumluluğu dengeli olarak vermesi gerektiğini ifade etmektedir.

2.1.3 Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirme süreci güçlendirilmiş davranışla sona erdiği taktirde, çalışanlar, müşteriler ve işletme açısından yararlı olacaktır. Yararları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Çalışanların değişime açık olmasını, kendini geliştirmesini, kendi kendini motive edebilmesini, farklı kademelerdeki çalışanlar arasında canlı, değerli ve anlamlı ilişkilerin oluşmasını sağlamaktadır (Farmer, 2011). Çalışanlar arasındaki bu uyum, çalışanların işlerine daha sıkı sarılmalarına ve işlerini istekle yapmalarına yardımcı olmakta ve çalışanlar kendilerini güvende hissetmektedirler. Güçlenen çalışanlar, iş ve kişiler üzerinde yetki/kontrole sahip olduğunu hissederler ve kurumda kalmak isterler. Personel güçlendirme, işyerinde etkili bir geribildirim sağlamaktadır. İşyerinde uygulanan etkili bir geribildirim sistemi, çalışanların kendi iş alanlarında uzmanlaşmalarına ve performanslarının artmasına yardımcı olabilmektedir. Müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verilebilirler (Schneiervd. 1994). Yöneticiler, güçlendirilmiş çalışanlarına görevlerini devrettiklerinde, idari ve yönetim görevlerine daha az zaman harcayarak, iş planlama ve çalışanları geliştirme gibi önemli işlerini yapabilmeleri için daha çok zamana sahip olurlar (Çavuş, 2006).Bu da performansa olumlu yansımaktadır.

2.2 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin kalbinde yer alan bir kavramdır. Oluşturulan bütün insan kaynakları yönetimi politikalarındaki temel düşünce, olumlu çıktıların sağlanabilmesi için örgütsel bağlılık seviyesinin yükseltilebilmesidir(Bülbül,2007).Bunu gerçekleştiren işletmeler, zor koşullarda daha mücadeleci olurlar, daha emin adımlarla ilerlerler ve rekabette fark yaratıp rekabet üstünlüğü elde edebilirler.

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan birisi olan Grusky (1966) bağlılığı, *"bireyin örgüte olan bağının gücü"* olarak tanımlamıştır (İnce ve Gül, 2005). Mowday, Steers ve Porter (1979)'e göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma, örgütün yararına olan her türlü faaliyetlere yönelik olarak çaba sarf etmesi ve son olarak da işgörenin örgütte üyeliğini devam ettirme arzusudur (Yavuz ve Tokmak, 2009;Allen ve Meyer, 1990).

Örgütlerin güçlenerek büyümesi, çalışanların örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Kurumlar, çalışanların kurumuyla ilgili ne düşündüğü ve nasıl hissettiğinin yanı sıra kuruma kendilerini ne şekilde adamaya istekli olacağı ile ilgili yönetimin rolüyle uzun süredir ilgilenmektedir (Roberson ve Strickland, 2010). Yani örgütsel bağlılık çift yönlü bir ilişkiden oluşmaktadır. Çalışanların örgütüne bağlılık hissetmesi için aynı duyarlılığı örgütün de çalışanlarına göstermesi gereklidir(Cengiz, 2001).

2.2.1 Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili olarak, çok sayıda farklı yaklaşımlarda bulunulmuştur. Bu yaklaşımları; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür.

Bu konuda özellikle Allen ve Meyer'intutumsal bağlılık konusundaki çalışmaları öne çıkmış olup,örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel hedeflere ve değerlere inanması, onları kabul etmesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlar(Tak ve Çiftçioğlu, 2009) ve duygusal bağlılık,devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutta incelemişlerdir.

3 Türkiye Trakya Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren Bankalarda Personel Güçlendirmenin Örgütsel BağlılıkÜzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma

3.1 Yöntem ve Bulgular

Bu çalışmada, Türkiye'nin Trakya Bölgesinde Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli il merkezlerinde faaliyette bulanan bankalarda uygulanan personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgüte olan bağlılık(Şekil:1) düzeylerini belirlemek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada iki ölçekten yararlanılmıştır. Personel güçlendirme ile ilgili ölçek oluşturulurken Cacioppe (1998) ve Hayes (1994) tarafından geliştirilen ölçeklerden, örgütsel bağlılık ile ilgili ölçek oluşturulurken ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen (1991-1997) ölçeklerden yararlanılmıştır(Şahin,2007). Araştırmanının analizinde betimsel istatistikler yanında ölçeklerin güvenirliliğinin testi,Faktör analizi sonuçları non parametrik testlerden Mann-Whiney U testi ve Kruskal Wallis testinin yanında regresyon korelasyon analizi kullanılmıştır.

3.1.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özeliklerine Göre Dağılımı

Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde; bankada çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, toplam kaç yıldır çalıştıkları, bulundukları işletmede çalıştıkları yıllar, pozisyonları, gelir düzeyleri, şu an çalıştıkları işyerinde ne sıklıkta eğitim gördükleri ve çalıştıkları bankaların türleri gibi sorulara yer verilmiştir.

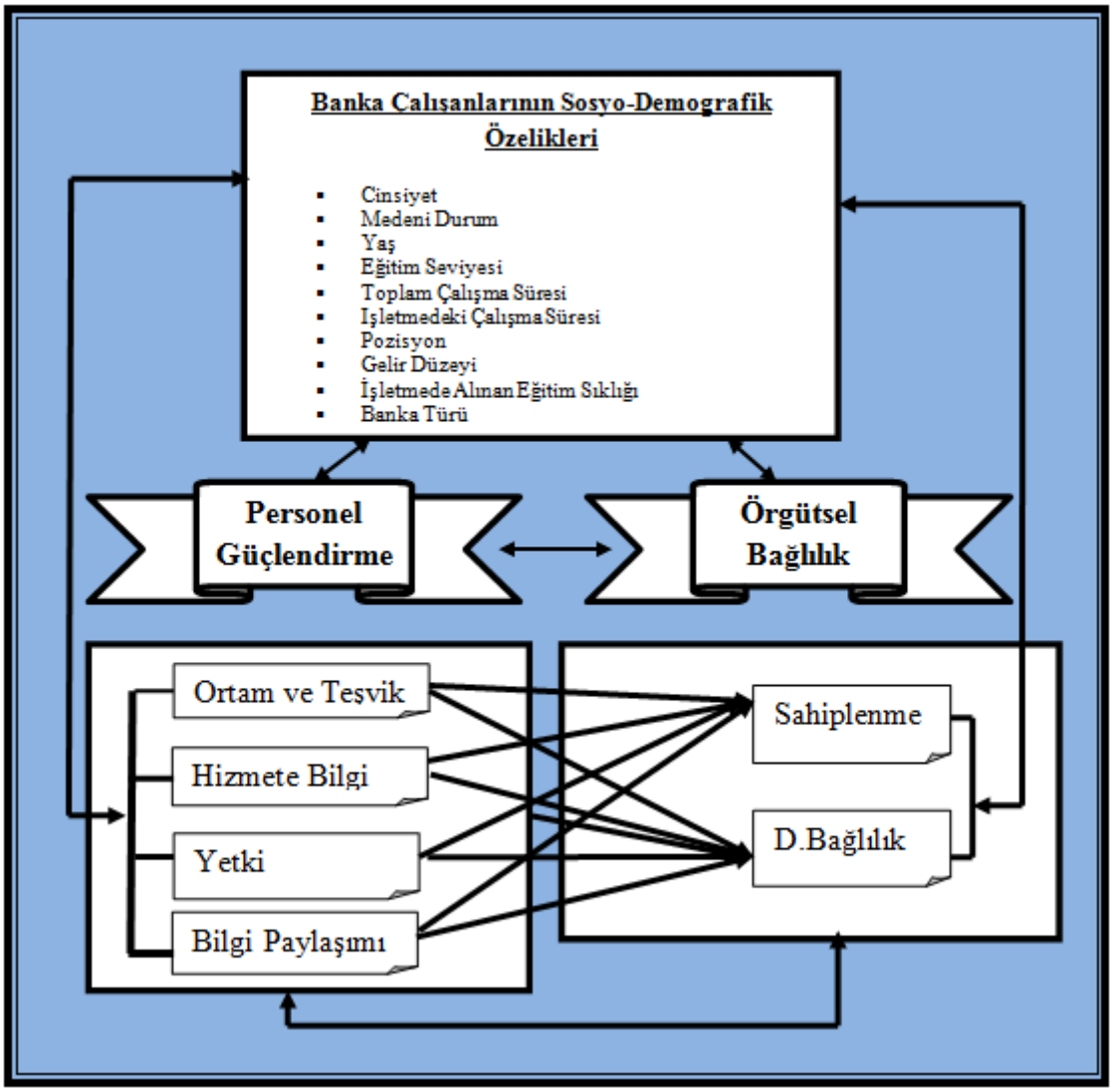
Yapılan analiz sonucunda; illere göre dağılım incelendiğinde; en yüksek oran % 61,5 ile Edirne'ye aittir. İkinci sırada %22,5 ile Tekirdağ yer almaktadır. Üçüncü sırada ise %16 ile Kırklareli yer almaktadır.

Bankaların isimleri bilimsel araştırma etiği gereği açıklanmamış olup harflerle ifade edilmiştir. Anket araştırması için gidilen bankaların dağılımına bakıldığında ise, en yüksek oran %31,9 ile B bankasına aittir. Daha sonra %16 ile C bankası, % 12,8 ile E bankası, %11,3 ile A bankası, %8,4 ile F bankası, %6 ile D bankası, %5,2 ile H ve I bankaları, %3.1 ile G bankası yer almaktadır. B bankasında oranın yüksek olması ankete katılım gösteren personel sayısının fazla olmasından ve ziyaret edilen üç ilde de uygulanmasından kaynaklandığını belirtmek mümkündür.

Ankete dâhil olan banka çalışanlarının %50,3'ü bayan iken, %49,7'lik kısmı erkeklerden oluştuğu, %55'i evli ve %45'i ise bekar olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde; %0.5'inin 18 yaş altı, %22.3'ünün 18-25 yaş, %53.4'ünün 26-35 yaş ve %23.8'inin ise 36 yaş ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir. Araştırmaya en çok katılan yaş grubunun %53,4 oranına sahip 26-35 yaş grubu oluşturmaktadır. 36 yaş grubu altındaki çalışanların toplam oranı %76,2 olduğu görüldüğünden bankalarda çoğunlukla genç ve evli personel istihdam edildiği söylenebilir.

Eğitim düzeylerine bakıldığında; %14.7'sinin lise ve altı mezunu, %75.4'ünün lisans mezunu, %9.9'unun ise lisans üstü mezunu olarak saptanmıştır. Çalışanların toplam kaç yıldır iş hayatında oldukları incelendiğinde; %5'inin 1 yıldan az süredir çalıştığı, %37.7'sinin 1-5 yıl arasında çalıştığı, %33'ünün 6-10 yıl arasında çalıştığı

ve %24.3'ünün ise 11 yıl ve daha uzun süredir çalıştığı belirlenmiştir. Bulundukları bankada çalışma sürelerine ilişkin yapılan analiz sonucunda personelin %7.1'inin 1 yıldan az, %44.2'sinin 1-5 yıl, %31.4'ünün 6-10 yıl ve %17.3'ünün ise 11 yıl ve daha uzun süredir çalıştıkları ortaya konmuştur. Üç ilde görev yapan banka çalışanlarının oranlarına bakıldığında görev aldıkları işletmelerde genel olarak 1-5 yıl arasında çalıştıklarını beyan etmişlerdir.Personelin bulunduğu pozisyonları belirlemeye yönelik soruların analiz sonuçlarına göre; %45'i memur, %36.1'i şef, %9.7'si müdür yardımcısı, %1.6'sı müdür, %7.6'sı ise güvenlik görevlisi, çaycı ve temizlik işleriniyapan çalışanlardan oluştuğu görülmekte olup, anketi yanıtlayanların %45'inin memur, %47,4'ünün yönetim kademesindeki kişilerden oluştuğunu söylemek mümkündür.



Şekil 1: *Araştırma Modeli*

Çalışanların işyerlerinden aldıkları aylık toplam gelirlere göre dağılımı göre %52.9'u 1000-2000, %35.1'i 2001-3000, %9.4'ü 3001-4000, %1'i 4001-5000 ve %1.6'sı ise 5000'den daha fazla gelir elde etmektedir. Oranlara bakıldığında bankalarda çalışanların çoğunluğunu memurların oluşturmasından dolayı en yüksek oranın 1000-2000 arasında olduğu açıkça görülmektedir.

Bunların yanında ankete katılan banka çalışanlarının bulundukları işyerlerinde ne sıklıkta eğitim gördükleri sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde; %6.3'lük kısmın eğitim görmediği, %28.8'lik kısmın yılda 1 kez eğitim gördüğü, %52.1'lik kısmın yılda birden daha fazla eğitim gördükleri ve %12.8'lik kısmın ise çalışanların eksik oldukları konularda istedikleri zaman veya sıklıkla eğitim aldıklarını belirterek bu bulgulara ulaşılmıştır. Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde bulunan banka personelinin bulundukları işletmelerde ne kadar sıklıkta eğitim aldıklarına dair oranlara bakıldığında en yüksek oranın yılda bir defadan fazla olduğunu belirtmek mümkündür. Aynı zamanda bankalarda çalışan personelin %93,7'sinin çeşitli eğitimlere tabi tutulduğu görülmektedir.

Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli illerinde toplam 5 kamu, 15 özel bankada anket yapılmış olup, %25'i kamu, %75'i özel bankadır. Diğer bir yandan çalışanların bulundukları banka türlerine göre dağılım incelendiğinde; %59.9'unu özel ve %40.1'ini kamu bankası çalışanları oluşturmaktadır.

3.1.2 Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Ayrıca Personel güçlendirme ölçeğin maddelerinin güvenirliği Cronbach alfa katsayısı 0,957 olarak elde edilmiştir. Bu çalışmada Personel güçlendirme ölçeğinin faktör analizinin yapılıp yapılamayacağını ortaya koymak içim K.M.O testi sonucu 0,951 dir. Böylece $p<0,05$ olduğundan faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Yapılan faktör analizinde personel güçlendirme alt boyutlarının dört faktörde ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Buna göre personel güçlendirme alt boyutları; birinci faktörde ortam ve teşvik, ikinci faktörde hizmette bilgi ve güven, üçüncü faktörde yetki ve dördüncü faktörde ise; bilgi paylaşımı olarak belirlenmiştir. Analizin sonucunda ortaya çıkan boyutlardan ortam ve teşvik en fazla paya sahip olan boyuttur. Benzer şekilde Örgütsel bağlılık ölçeğinin maddelerinin güvenirliği Cronbach alfa katsayısı 0,895 olarak elde edilmiştir. Faktör analizinin K.M.O testi sonucu ise 0,921 olarak elde edilmiştir burada $p<0,05$ olduğundan faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen döndürülmüş faktör matrisi, iki faktörden oluşmaktadır. Önemli olarak belirlenen faktörlerden ilki ölçeğe ilişkin toplam varyansın %41,768'ini, ikincisi %21,936'sını, açıklamaktadır. İki faktörün açıkladıkları toplam varyans %63,704'tür.

Sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,504-0,823 arasında, devam bağlılığı boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,584-0,770 arasındadır.

Yapılan faktör analizinde örgütsel bağlılık alt boyutları duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyutta incelenmesi gerekirken banka çalışanlarının normatif bağlılıkla ilgili ifade vermemeleri nedeniyle örgütsel bağlılık alt boyutlarının iki faktörde incelendiği ortaya çıkmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık alt boyutları; birinci faktör sahiplenme ve duygusal bağlılık, ikinci faktör ise devam bağlılığı olarak belirlenmiştir. Analizin sonucunda ortaya çıkan boyutlardan sahiplenme ve duygusal bağlılık en fazla paya sahip olan boyuttur.

Sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutu; işyerlerinin çalışanlar için özel bir anlam ifade etmesi, çalışanların işyerlerinde ortaya çıkan sorunları kendi sorunları gibi hissetmesi, çalışanların işyerleri ile ilgili gurur duyması, kariyerlerinin geri kalanını bulundukları kurumda devam ettirmekten mutluluk duyulması, işyerinde, kendilerini aileden biri gibi hissetmeleri, işyerlerinin; çalışanların bağımlılığını hak etmesi, çalışanların kariyer gelişimleri açısından işyerlerine karşı kendilerini borçlu hissetmesi, çalışanların bulundukları kurumdan ayrıldıkları takdirde suçluluk duyması, çalışanların işyerinde çalışmaya devam etmelerinin en önemli nedenlerinin sadakatin önemine inanmalarından dolayı işyerinde kalmayı ahlâki zorunluluk olarak görmeleri ifadelerini içermektedir.

Devam bağlılık boyutu ise; çalışanların, işyerlerinde çalışmaya devam etmelerinin nedeni, istek olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanması, iş alternatiflerinin az olması nedeniyle işyerinden ayrılmayı düşünmemeleri, bulundukları kurumda çalışmaya devam etmelerinin nedeni; başka bir işte, şimdiki kazancından daha fazla kazanamayacağının düşünülmesi, eğer çalışanlara başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi gelirse işyerinden ayrılma söz konusu olması, çalışanların işyerinden ayrılmaya karar vermesi hâlinde hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenmesi ve çalışanların işyerlerine olan katkılarından dolayı başka bir yerde çalışmayı düşünmemeleri ifadelerini içermektedir.

3.1.3 Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Sosyo- Ekonomik Durumlarına Göre Farklılığının Testi

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim seviyelerine, toplam çalışma sürelerine, işletmedeki çalışma sürelerine, pozisyonlarına, gelir düzeylerine, işyerinde aldıkları eğitim sıklığına ve banka türlerine göre personel güçlendirme alt boyutları arasında fark olup olmadığına ilişkin testler ele alınmış, bu amaçla önce personel güçlendirme alt boyutlarına verilen puanların dağılımının normal olup olmadığına bakılarak, parametrik veya parametrik olmayan testler uygulanmıştır.

Bu nedenle, personel güçlendirme alt boyutlardan olan ortam ve teşvik, hizmette bilgi ve güven, yetki ve bilgi paylaşımı puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuç olarak alt boyutlarının puanları normal dağılım göstermediklerinden non parametrik testler uygulanmıştır.

Personel Güçlendirme		**Cinsiyet**	**Medeni Durum**	**Banka Türü**
Ortam ve teşvik	Pi	0,660	0,358	0,079
Hizmette bilgi ve güven	Pi	0,610	0,070	0,632
Yetki	Pi	0,747	0,216	**0,000**
Bilgi Paylaşımı	Pi	0,860	0,942	0,270

Tablo 1: *Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine, Medeni Durumlarına ve Çalıştıkları Bankanın Türlerine Göre Mann-Whitney U Testi*

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çalıştıkları bankanın türlerine göre personel güçlendirme alt boyutlarının aldıkları puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri verilmiştir.

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre personel güçlendirmenin alt boyutları olan ortam ve teşvik, hizmette bilgi ve güven, yetki ve bilgi paylaşımı boyutlarına yaklaşımlarında farklılık görülmezken, banka çalışanlarının çalıştıkları bankanın türüne göre yaklaşımlarında farklılık görülmektedir. Böylece, banka çalışanları için çalıştıkları bankanın özel veya kamu bankası olmasının onlar için önemli olduğu söylenebilir. Yapılan testler sonucunda kamu bankasında çalışanların personel güçlendirmenin yetkilendirme boyutuna daha olumlu baktıkları görülmüştür. Kamu bankalarında yetki boyutuna daha fazla önem verilmesinin nedeni; kamu bankalarında çalışan ve müşteriyle iletişim hâlinde olan personel sayısının fazla olmasından ve beraberinde getirdiği sorunların da çok olmasından kaynaklanan bir takım problemlere çözüm bulmak, en aza indirgemek, dengelemek ve müşteri memnuniyetini sağlama açısından kaynaklanabilir.

Ayrıca Banka çalışanlarının yaşları, eğitim seviyeleri, toplam çalışma süreleri, işletmedeki çalışma süreleri, pozisyonları, gelir düzeyleri, işyerinde aldıkları eğitim sıklığına göre personel güçlendirme alt boyutları arasında fark olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testi aşağıda Tablo 2'de verilmiştir.

Personel Güçlendirme		**Yaş**	**Eğitim Seviyesi**	**Toplam Çalışma Süresi**	**İşletmedeki Çalışma Süreleri**	**Pozisyon**	**Gelir Düzeyi**	**Eğitim Sıklığı**
Ortam ve teşvik	Pi	0,233	**0,038**	0,226	0,282	**0,02**	**0,000**	0,064
Hizmette bilgi ve güven	Pi	**0,031**	0,418	**0,03**	0,143	**0,02**	**0,002**	0,861
Yetki	Pi	0,310	**0,003**	0,407	0,254	**0,02**	**0,000**	**0,012**
Bilgi Paylaşımı	Pi	0,584	**0,026**	0,763	0,726	**0,02**	**0,000**	**0,044**

***Tablo 2**: Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Sosyo-Demografik Yapılarına Göre Farklılığının Kruskal Wallis Testi*

P<0,05 'den küçük ise farklılık söz konusudur. Bu temel bilgi dikkate alınarak personel güçlendirmenin birinci alt boyutu olan ortam ve teşvik boyutunda, banka çalışanlarının yaşlarının, toplam ve bulundukları işletmedeki çalışma sürelerinin ve işletmede aldıkları eğitim sıklıklarının banka çalışanları için bu boyuta olan yaklaşımlarını değiştirmediğini yani bir farklılık görülmediğini, ancak banka çalışanlarının eğitim seviyelerine, işletmedeki pozisyonlarına ve gelir düzeylerine göre p<0,05 oluğundan dolayı farklılık görüldüğü söylenebilir. Bu farklılık, eğitim düzeyi lisans üstü (yüksek lisans ve doktora) mezunu olanlardan, bulundukları işletmede müdür konumunda olanlardan, gelir düzeylerinin 4001-5000 gelire sahip olanlardan kaynaklanmaktadır. Yani lisans üstü mezunu olan, müdür olan, gelir düzeyleri 4001-5000 arasında olan banka çalışanları için bulundukları işletmenin çalışma ortamının iyi olması (yöneticilerin çalışanlarına yenilik yapabilmeleri, yaratıcı fikirler üretebilmeleri için gerekli imkânları sunması vb.) ve yöneticilerin onlara destek olması onlar için önem teşkil ettiğini belirtmek mümkündür.

Personel güçlendirmenin diğer alt boyutu olan hizmette bilgi ve güven boyutunda, banka çalışanlarının eğitim seviyelerine, bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine ve işletmede aldıkları eğitim sıklıklarına göre p>0,05 olduğundan dolayı farklı yargı içinde olmadıkları görülürken, banka çalışanlarının yaşlarına, toplam çalışma sürelerine, işletmedeki pozisyonlarına ve gelir düzeylerine göre p<0,05 olduğundan dolayı farklı yargı içinde oldukları ortaya konulmuştur. Bu farklılığın yaşlara göre 18 yaş altı çalışan yaş grubundan ileri gelirken, toplam çalışma süresinde 11 yıl ve daha üstü olan, işletmedeki pozisyonlarına göre müdür konumunda olanlardan ve gelir düzeyinde ise 5001 ve üstü gelire sahip olanlardan farkın ileri geldiği test sonucunda ortaya çıkmıştır. 18 yaş altı grubunda olan, toplam 11 yıl ve daha uzun süredir çalışan, müdür olan, 5001 ve üstü gelire sahip olan banka çalışanları için, müşteriye verilen hizmette bilgiye sahip olmanın ve çalışanların birbirlerine güven duymalarının önemli olduğu söylenebilir.

Ayrıca personel güçlendirme alt boyutlarından yetki boyutundaki farklılık incelendiğinde, banka çalışanlarının yaşlarına, toplam ve bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine göre p>0,05 olduğundan dolayı farklı görüşlere sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Fakat, banka çalışanlarının eğitim seviyelerine, işletmedeki pozisyonlarına, gelir düzeylerine ve işletmede aldıkları eğitim sıklıklarına göre p<0,05 olduğundan dolayı farklı görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Banka çalışanlarının farklı görüşlere sahip olmaları ise; eğitim düzeylerinin lise ve altı mezunu olan, işletmedeki pozisyonlarının müdür olan, gelir düzeylerinin 4001-5000 arasında gelire sahip olan ve işletmede aldıkları eğitim sıklıklarının ise yılda 1 kez eğitim gören banka çalışanlarından kaynaklanmaktadır. Böylece lise mezunu olan, bulunduğu bankanın müdürü olan, 4001-5000 arasında geliri olan ve işletmede yılda 1 kez eğitim gören banka çalışanları için karar verme yetkisine, sorunları düzeltme yetkisine vb. yetkilere sahip olmak farklı yani olumlu bakmalarına neden olmaktadır.

Personel güçlendirmenin son alt boyutu olan bilgi paylaşımında ise, banka çalışanlarının yaşlarına, toplam ve bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine göre p>0,05 olduğundan dolayı birbirine yakın görüşlerin olduğu

anlaşılmaktadır. Ancak, banka çalışanlarının eğitim seviyelerine, işletmedeki pozisyonlarına, gelir düzeylerine ve işletmede aldıkları eğitim sıklıklarına göre p<0,05 olduğundan dolayı farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, eğitim seviyesi lisansüstü mezunu olanlar, işletmedeki konumu müdür olanlar, gelir düzeyi 4001-5000 gelire sahip olanlar ve işyerinde hiç eğitim almayanlar için, işyerinde veya müşteri ile ilgili herhangi bir sorun ortaya çıktığında, işyerinde meydana gelen değişiklikler hakkında bilgi sahibi olmak istediklerinde vb. durumlarda işyerinde bilgi akışının sağlanması banka çalışanları açısından olumlu algılanmaktadır.

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çalıştıkları bankanın türlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarının aldıkları puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 3'de verilmiştir.

Örgütsel Bağlılık		**Cinsiyet**	**Medeni Durum**	**Banka Türü**
Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık	Pi	0,409	0,880	**0,00**
Devam Bağlılık	Pi	0,642	0,078	**0,00**

Tablo 3: *Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine, Medeni Durumlarına ve Çalıştıkları Bankanın Türlerine Göre Whitney U Testi*

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre örgütsel bağlılığın alt boyutları olan sahiplenme ve duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutlarına yaklaşımlarında farklılık görülmezken, banka çalışanlarının çalıştıkları bankanın türüne göre yaklaşımlarında farklılık görülmektedir. Yani, banka çalışanları için çalıştıkları bankanın özel veya kamu bankası olmasının onların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Buna göre; bazı kamu bankası çalışanları kendilerini örgütün bir parçası olarak ve kendilerine verilen değeri gördükleri kuruma gönüllü olarak bağlandıkları ve istedikleri için kurumda kalmaya devam ederlerken, bazı kamu bankası çalışanları da örgütten ayrılmanın getireceği olumsuz durumlar nedeniyle mecbur kaldığı için örgütte kalmaya devam ederler.

Banka çalışanlarının yaşları, eğitim seviyeleri, toplam çalışma süreleri, işletmedeki çalışma süreleri, pozisyonları, gelir düzeyleri, işyerinde aldıkları eğitim sıklığına göre personel güçlendirme alt boyutları arasında fark olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testi aşağıda Tablo 4'de verilmiştir.

Örgütsel Bağlılık		**Yaş**	**Eğitim Seviyesi**	**Toplam Çalışma Süresi**	**İşletmede Çalışma Süreleri**	**Pozisyon**	**Gelir Düzeyi**	**Eğitim Sıklığı**
Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık	Pi	0,570	0,196	0,137	**0,043**	**0,00**	**0,00**	0,091
Devam Bağlılık	Pi	0,450	**0,019**	0,701	0,511	**0,00**	**0,00**	**0,006**

Tablo 4: *Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Sosyo Demografik Yapılarına Göre Farklılıklarının Kruskal Wallis Testi*

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunda, banka çalışanlarının yaşları, eğitim seviyeleri, toplam çalışma süreleri ve işletmede hangi sıklıkta eğitim aldıkları örgüte olan bağlılıklarını etkilemezken yani bir farklılık görülmezken, işletmedeki çalışma sürelerine, pozisyonlarına ve gelir düzeylerine göre p<0,05 olması nedeniyle de farklılık görülmektedir. Bu farklılık, işletmedeki çalışma süreleri 11 yıl ve daha üstü olanlardan, işletmedeki konumu müdür olanlardan ileri gelirken, gelir düzeyinde ise 3001-4000 gelire sahip olanlarda meydana gelmiştir. Yani bulundukları işletmede 11 yıl ve üstü gibi uzun yıllar çalışmış, işletmede müdür olmuş, 3001-4000 gelire sahip olmuş banka çalışanları için, örgüte olan sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutlarının yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunda, bireyin iş tecrübelerinin, algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşiminin sonucu olarak örgüte karşı gelişen olumlu tutumlar esas olduğu için uzun yıllar çalışmış, emek harcamış insanların ve bir takım aşamalardan, zorlu süreçlerden geçtikten sonra müdür konuma gelmiş insanların, emeklerinden kolay vazgeçemeyeceği ve Türkiye'nin zorlu koşullarında 3001-4000 gibi yüksek gelire sahip olmuş insanların örgüte olan sahiplenme ve duygusal bağlılıklarının yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Örgütsel bağlılığın diğer önemli boyutu olan devam bağlılık boyutu incelendiğinde ise; banka çalışanlarının yaşlarına, toplam ve bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine göre farklı düşüncelere sahip olmadıkları, ancak eğitim seviyelerine, işletmedeki pozisyonlarına, gelir düzeylerine ve işletmede alınan mesleki eğitim sıklıklarına göre ise farklı düşüncelere sahip oldukları Kruskal-Wallis testi yardımıyla ortaya konmuştur. Bu testte meydana gelen farklılıklar, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesinden yola çıkılarak, çalışanların lisans üstü mezunu olanlarda, şef pozisyonunda bulunanlarda, 4001-5000 gelire sahip olanlarda ve işletmede aldıkları mesleki eğitim sıklıklarına göre ise yılda 1 kez eğitim alanlarda görülmektedir.

3.1.4 Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasında Doğrusal Regresyon Modeli

Araştırmanın bu kısmında, örgütsel bağlılık ve onun alt boyutlarını etkileyen faktörlere ilişkin regresyon modeller aşağıdaki tabloda farklı model denemeleri ele olarak ele alınmıştır.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	Bağımlı Değişkenler			
Açıklayıcı Değişkenler	**Toplam Örgütsel Bağlılık**	**Toplam Örgütsel Bağlılık**	**Sahiplenme**	**Devam Bağlılık**
Sabit	1,672	4,819	-4,321	7,358
Toplam Personel Güçlendirme	0,798 (25,77)	-	-	-
Ortam ve Teşvik	-	0,247 (4,725)	0,465 (8,712)	-0,243 (-3,095)
Yetki	-	0,446 (8,816)	0,241 (4,848)	0,550 (7,251)
Bilgi Paylaşımı	-	0,233 (6,344)	0,156 (4,218)	0,221 (4,025)
Hizmete Bilgi ve Güven	-	-	0,073 (1,850)	-
R^2	0,635	0,670	0,685	0,258
F	664,44	258,812	207,749	45,273

Tablo 5: *Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasında Doğrusal Regresyon Model Sonuçları *Parantez içindeki değerler t istatistik değerleridir.*

Belirlenen birinci model, toplam personel güçlendirmenin toplam örgütsel bağlılığa etki düzeyini ölçmek üzere oluşturulmuştur toplam örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kuvvetli ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın 0,635'i personel güçlendirme tarafından belirlenirken kalan 0.365'i diğer etmenlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, personel güçlendirme puanında bir standart sapma artığında örgütsel bağlılık puanının 0.798 standart sapma kadar artacağını da söylemek mümkündür.

Toplam personel güçlendirme ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki anlamlılık düzeyine bakıldığında, F değerinin 664,449 ve $p<0,05$ olması modelin anlamlılığını göstermektedir.

Model 2'de personel güçlendirmenin dört alt boyutundan biri olan faktör 2 (hizmette bilgi ve güven) boyutu istatistiksel açıdan anlamsız bulunduğu için çıkarılmıştır ve personel güçlendirmenin diğer üç alt boyutu; faktör 1 (ortam ve teşvik), faktör 3 (yetki), faktör 4 (bilgi paylaşımı) ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kuvvetli ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu modelde, toplam örgütsel bağlılığın 0,670'i personel güçlendirmenin üç alt boyutu tarafından belirlenirken, kalan 0.330'u ise diğer etmenlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, personel güçlendirme alt boyutlarının (Faktör 1, Faktör 3, Faktör 4) yargı puanlarındaki bir birimlik artışın toplam örgütsel bağlılık puanının %82 birim artıracağını da ifade etmek mümkündür. F değerinin 258.812 ve $p <0,05$ olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Ortam ve teşvik, yetki ve bilgi paylaşımı, toplam örgütsel bağlılığa etkisini gösteren katsayılar örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerden en önemli değişken yetki faktörü olurken onu sırasıyla ortam ve teşvik ve bilgi paylaşım faktörleri takip etmektedir. Böylece, ortam ve teşvik, yetki ve bilgi paylaşımı boyutlarının banka çalışanlarının toplam örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkiledikleri görülmektedir. Banka çalışanlarının çalışma ortamlarından memnun olması, yetkiye sahip olmaları ve işletmede olup bitenlerden haberdar olmaları işlerin yapılmasını hızlandırdığı gibi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da artırmaktadır.

Model 3'de personel güçlendirmenin dört alt boyutu ile örgütsel bağlılığın birinci boyutu olan sahiplenme boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu önem sırasıyla etkileyen değişkenlerin ortam ve teşvik, yetki,bilgi paylaşımı ve hizmette bilgi ve güven olduğu tahmin edilmiştir.

R^2değeri örgütsel bağlılıktaki 0,685'lik değişimin personel güçlendirme alt boyutları olan tarafından açıklandığını, geriye kalan 0,315'lik kısmın ise; diğer etmenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Personel güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın sahiplenme boyutu arasındaki modelin F değerinin 207.749 $P <0,05$ olması modelin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Model 4'de Personel güçlendirmenin ortam ve teşvik, yetki ve bilgi paylaşımı boyutları ile örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutu arasındaki F değerinin 45,273 ve $P<0,05$ olmasından dolayı model anlamlıdır.

Personel güçlendirmenin ortam ve teşvik boyutundaki bir standart sapmalık artış, örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutunu -0,243 standart sapmalık azalmakta ve aralarındaki ilişki negatif çıkmıştır. Devam bağlılık boyutunda, çalışan mecbur kaldığı için örgütte kalmaya devam eder. Bu nedenle, çalışanların bulundukları kurumda çalışma ortamlarının iyi olması ve yöneticiler tarafından destek görmeleri onların duygusal

bağlılıklarını artırırken devam bağlılıklarını azaltmıştır. Çünkü çalışan mecbur kaldığı için değil istediği için örgütte kalmayı sürdürmektedir. Bu nedenle böyle bir olumsuz ilişkinin ortaya çıkması teorik açıdan beklenen bir sonuçtur.

Personel güçlendirmenin yetki boyutundaki bir standart sapmalık artış örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutunu 0,550 standart sapmalık artırırken, personel güçlendirmenin bilgi paylaşımı boyutundaki bir standart sapmalık artış ise örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutunu 0,229 standart sapmalık artırmaktadır. Bu bulgulardan hareketle, personel güçlendirmenin yetki ve bilgi paylaşımı boyutu banka çalışanlarının örgüte olan devam bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Çalışanlara sadece yetki verilmesi ve bilgilendirme yapılması onlar için bazı durumlarda yeterli olamayabilir. Yani, çalışan kendini işyerinde mutlu ve değerli hissetmiyorsa ellerinde bulunan yetkinin ve bilgiye sahip olmanın onlar için pek bir öneminin kalmadığını ifade etmek yerinde olacaktır.

4 Sonuç

Personel güçlendirme, çalışanlara yetki, güç, sorumluluk vererek kararlara katılımını sağlayan, kendilerine güven duyulduğu, fikirlerini özgürce ifade edebildiği, yaratıcılığını geliştirebileceği bir çalışma ortamı sağlayan, eğitimlerin verilmesi ile çalışanların sürekli gelişimini ve değişimine katkıda bulunarak, motive ederek psikolojik yönlerini de besleyen, insanı insan olarak değerli gören bir yaklaşımdır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, bu amaç ve hedefleri büyük bir arzuyla yerine getirmesi, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte daha uzun süre üyeliklerini devam ettirmek istemekte, örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üreterek verimlilik artışına yol açmaktadır. Böylece işletmelerde devamsızlık ve personel devir hızı azalmakta, rekabet avantajı artmakta, ürün veya hizmet kalitesinde önemli artışlar görülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık kavramlarının birbirini tamamladığı ve işletmelerin hayati önem taşıyan bu iki kavrama önem vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine faktör analizi uygulanarak, az sayıda kavramsal olarak anlamlı faktörler bulunmuştur. Personel güçlendirme; ortam ve teşvik, hizmette bilgi ve güven, yetki, bilgi paylaşımı olmak üzere dört boyutta, örgütsel bağlılık ise; sahiplenme ve duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutu olmak üzere iki boyutta incelenmiştir.

Çalışmaya söz konusu olan Trakya Bölgesindeki üç ilde banka personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik dört model belirlenerek basit doğrusal regresyon analizi de yapılmıştır. Bu modellerden birincisi, toplam personel güçlendirme ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek, ikincisi personel güçlendirmenin dört alt boyutundan biri olan faktör 2 (hizmette bilgi ve güven) boyutu istatistiksel açıdan anlamsız bulunduğu için çıkarılmıştır ve personel güçlendirmenin diğer üç alt boyutu; faktör 1 (ortam ve teşvik), faktör 3 (yetki), faktör 4 (bilgi paylaşımı) ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek, üçüncüsü personel güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın birinci boyutu olan sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek ve dördüncü model ise personel güçlendirmenin üç alt boyutu ile örgütsel bağlılığın ikinci faktörü olan devam bağlılık boyutu arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında ilk üç modelde doğrusal ve pozitif bir ilişki görülürken, dördüncü modelde ilişki düzeyi düşük çıkmıştır. Böyle sonuçların ortaya çıkması teorik açıdan beklenen sonuçlarla örtüşmektedir.

Özet olarak; bankacılık sektöründe uygulanan personel güçlendirmenin ve personel güçlendirme alt boyutlarının(ortam ve teşvik, hizmette bilgi ve güven, yetki, bilgi paylaşımı) çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığı sonucuna varılmıştır.

İşletmeler, büyüme politikası olarak kendi bünyesinde çalışan personeli güçlendirmek ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak istiyorsa öncelikle güçlendirecekleri personelin istekliliğine ve kapasitesine dikkat etmeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü gerçek anlamda güçlendirme, ancak gerçek anlamda çalışanın istekliliğine bağlıdır. İşletmeler, daha sonra bu istekli personeli örgüte kazandırmak ve uzun süre elde tutabilmek için örgüte bağlayıcı faaliyetlerde (çalışanlarını eğitme, ödüllendirme, bilgilendirme, çalışanlarına kariyer imkânları sağlama vb.) bulunmaları gerekir. Böylece, güçlendirilmiş ve örgütüne bağlı hale gelmiş çalışanların bulundukları işletmenin büyümesine ve gelişmesine önemli oranda katkı sağlayacağını belirtmek mümkündür.

Kaynakça

- Allenve JohnMeyer1990. " OrganizationalSocializationTactics: A Longitudinal Analysis of Links toNewcomers' Commitmentand Role Orientation", Academy of Management Journal,"Cilt: 33, Sayı: 4
- Allanazarov, 2008. "Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi," Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens.
- Arslantaş, 2007 "Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:40, Sayı:4 http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php E.T.15.06.2010.
- Bülbül, 2007."Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruşlarına Yönelik Araştırma" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Cengiz, 2001. " Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniv.Sosyal Bilimler Ens.
- Churin 2006. " Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çavuş, 2006. " İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama" Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, 2006. " Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma ", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/ C13S22006/SD.pdf E.T.04.03.2011
- Emet 2006."Personel Güçlendirme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi",Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bil. Enst.
- Farmer, 2011 "TheEffects ofStaff Empowerment on SupervisoryRelations, BurnoutandJobSatisfaction: A Comparative Case Study of TwoAmericanPrisons", International Journal of Business andSocialScience, Cilt: 2, Sayı:13.http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._13_Special_ Issue_July_2011/3.pdf E.T.10.01.2012
- Hacımustafaoğlu, 2008."Personel Güçlendirme Algılamalarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enst.
- İnce ve Gül 2005.Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi Yayınları,
- Karakoçve Yılmaz,2009 " Employee Empowerment andDifferentation in Companies: A LiteratureReviewandResearchAgenda", Enterprise Risk Management, Cilt:1, Sayı: 2, ISSN: 1937-7916http://www.macrothink.org/journal/index.php/erm/article/download/115/48 E.T. 25.12.2011
- Koç, 2008. " Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama," Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Özbek 2008 "İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv.SosyalBilim.En
- Robersonve Strickland, 2010. "TheRelationshipBetweenCharismaticLeadership, WorkEngagementandOrganizationalCitizenshipCitizenshipBehaviors", TheJournal of Psychology, Cilt: 144, Sayı: 3, http://sigittaruna.files.wordpress.com/2011/07/jurnal4-charismaticleadership 2.pdf E.T.18.02.2012
- Schneier, Russell, Beatty ve Llyod, 1994,"The Training and Development Sourcebook",The Empowerment of Service Workers: What, Why, How andWhen,Derleyen: David E. Bowen ve Edward
- E. LawlerIII Human Resource Development Presss. 415-417. E.T. 10.01.2012
- Seçgin, 2007, "Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama," Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Spreitzer1995. "Psychological Empowerment in TheWorkplace:DimensionsMeasurementandValidation" Academy of ManagementJournal, Cilt: 38,Sayı: 5, http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Psych Empowerment. pdf E.T.04.01.2011
- Şahin, 2007 "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniv.Sos Bil. Enst.
- Tak ve Çiftçioğlu,2009. "Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma"Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Sayı: 18,
- Vasugi, Kaviatha vePrema, 2011 "AnEmpiricalInvestigation on EmployeeEmpowerment Practices in Indian Software Industries" InterdisciplinaryJournal of ContemporaryResearch in Business, Cilt:2, Sayı:11
- Yavuz ve Tokmak,2009 "İşgörenlerinEtkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2.