



# THE EFFECT OF PERSONNEL EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE: A RESEARCH IN THE HEALTH SECTOR

Burcu KARAGÖZ\* N. Tülin İRGE\*\*

\*Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, burcucam@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5183-1638

\*\*Doç. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, necmiyeirge@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1210-0629

Received Date: 03.02.2023 Revised Date: 02.05.2023 Accepted Date: 10.05.2023

Copyright © 2023 Burcu KARAGÖZ, N. Tülin İRGE. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## ABSTRACT

Modern yönetim düşüncesi, personelin güçlendirilmesi için örgütsel bağlılığını ve iş performans düzeyini iyileştirme sorumluluğunu verir. Bu nedenle sağlık kurumlarının çalışanların örgüte bağlılıklarını ve performanslarını artıracak bir örgüt kültürü oluşturmaları hayati önem taşımaktadır. Hastanelerde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve bireysel iş performansı üzerine etkisinin belirlenmesi araştırmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla İstanbul Aydın Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi'nde Florya, Bahçelievler, Büyükçekmece ve Esenyurt yerleşkelerinde faaliyet gösteren her kademedeki çalışan 170 personele anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonucunda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve bireysel iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve bireysel iş performansı değişkenlerinden oluşan araştırmada yapısal eşitlik modeli kullanılmaktadır ve kurumlara önerilerde bulunmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Bireysel İş Performansı

## PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE BİREYSEL İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

Modern management thinking places the responsibility for empowering staff to improve organizational commitment and job performance levels. For this reason, it is vital for health institutions to create an organizational culture that will increase the commitment and performance of employees to the organization. The main purpose of this research is to investigate the effect of staff empowerment on organizational commitment and individual job performance in hospitals, which are service businesses. For this purpose, a questionnaire was applied to 170 personnel working at all levels operating in the Florya, Bahçelievler, Büyükçekmece and Esenyurt campuses of Istanbul Aydın University Faculty of Dentistry. As a result of the research, it is seen that personnel empowerment has a positive and significant effect on organizational commitment and individual job performance. The most compatible structural equation model consisting of all these variables is determined by path analysis and suggestions are made to institutions.

**Keywords:** Staff Empowerment, Organizational Commitment, Individual Job Performance



## 1. GİRİŞ

Personel güçlendirme, personelin kararlarını vermelerinde, işin gerçekleştirilmesinde esneklik ve verilen kararlara katılma fırsatlarıyla kurumun hedeflerine ulaşmada kendi başına karar verme yetkisine sahip olmalarını ve çalışanların kendilerini güçlendirecek uygulamalar olarak algılamasını amaçlayan bir yönetim tarzıdır.

İş ortamında yüksek verimlilik, yüksek performans ve düşük çalışan devir hızı gibi faktörler kurumlara rekabet avantajı sağlayan hususlar arasındadır. Kurumlara rekabet edebilme avantajı sağlayacak bu hususlar, çalışanların yüksek düzeyde örgütlerine bağlanmalarını, örgüt yararına gayret göstermeleri ve örgütün değerlerini benimsemeleriyle oluşmaktadır. Bir çalışan kurumunun hedeflerini kendi hedefleri olarak görürse yaptığı işi keyifle yapmaktadır ve böylece personelin kuruma bağlılığını artmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerine, kurallarına ve normlarına uymak ve bunları gönüllülikle yapmaktır. Bu, çalışanın örgüt ile bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir.

Son senelerde sağlık kurumlarında hem hizmet hem de müşteri anlayışında değişim yaşanmaktadır. Sağlık kurumları gibi kompleks ve uzman tabanlı bir kurumda geleneksel karar alma sistemi yalnızca üst birimlerin katıldığı değil, alt kademe çalışanların da katıldığı bir yapıya dönüştü. Bugün, kendi kendini yöneten ekipler, çalışanların yetkilendirilmesinin merkezi oldu. Bu kurumlar hedefe kolay ulaşabilir ve çalışanlarının yaratıcılığının, üretkenliğinin ve verimliliğinin arttığı bir düzeye ulaşabilirler.

Sağlık Bakanlığı'nın Sağlıkta Dönüşüm Programı, sağlık hizmetlerini düzenlemek için oluşturulan Kamu Hastane Birlikleri'nin tekrardan düzenlenmesi ile birlikte sağlık sistemindeki bu değişiklik, sağlık sistemi açısından sağlık kurumlarında personel güçlendirme için adımların atılmasını sağlamıştır. Böylece sağlık personelinin güçlendirilmesi, daha etkin kararlar verilmesini, kararların uygulanmasının yerinde olması açısından önem taşımaktadır.

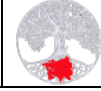
Bu araştırmanın amacı, hastanelerde personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılık ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak olarak belirlenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, çalışanlara doğrudan örgütsel faaliyetlere ve karar alma süreçlerine katılma, daha fazla sorumluluk alarak örgütlenme, görev, kapsam, yetki ve yöntem ile ilgili değişiklikler yapma becerisi kazandırmaktır. Böyle bir çalışan kişi kendini örgütünde daha güçlü hissetmektedir ve motivasyonu artmaktadır. Personel güçlendirme ile çalışan bir işi başarma becerisini, karşısına çıkan sorunları kontrol edebileceğine olan inancını kazanabilmektedir, hedeflerini ve yararlı olabileceğini düşündüğü şeyleri yapabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2015: 49; Özbek ve Kosa, 2015: 194; Doğan ve Kılıç, 2007: 55; Şen ve İrge, 2021: 123).

Örgütlerde personelin etkin yetkilendirilebilmesi için personel üç düzeyde yetkilendirilmelidir: Mikro düzey, ara yüz düzeyi ve makro düzeydir. Mikro düzey, benlik saygısı kazanmak, kişinin kendisine güvenmesi, sorunlarla baş etme becerileri, bireysel olarak sorumluluk alabilme, öz yeterlilik ve diğer çalışanlar arasında liderlik gibi konular dahil olmak üzere çalışanın kendisi hakkında nasıl hissettiğini ifade etmektedir. Ara yüz düzeyinde, güçlendirme, bireyin aile ve sosyal grup gibi çevresiyle olan ilişkisidir. Karşılıklı saygı, destek, özen, kişisel atılganlık, fark yaratma yeteneği, sorun çözme ve karar vermeyi içermektedir. Makro düzey, eleştirel düşünmeye katılım, değişim, yetkilendirme ve sorunların farkında olma olarak ifade edilmektedir (Aslan ve Pekerşen, 2021: 83).



Personeli güçlendirmeyi iki açıdan incelemek mümkündür. İlki, yetkinin astlar ve üstler arasında paylaşılmasını içeren ilişki perspektif, diğeryse personeli örgüt tarafından belirlenen hedefe yönlendirmeyi ve organizasyon içinde açık iletişimi sağlayan motive edici perspektiftir (Özbek ve Kosa, 2015: 194). Personel yetkilendirmesinde dört ana koşul olan katılım, yenilik, bilgiye erişim ve sorumluluk vardır. Katılım, personelin yetkilendirilmesi, yönetime katılım, inovasyonel süreçler, karar verme, yeni fikirler üretme gücüdür. Bilgiye erişim, bir organizasyonun performansını artıran ve önemli bilgileri paylaşan, sorumluluk alma bilinci daha fazla olan ve personelin yetkilendirilmesini ve takım çalışması isteğini artıran, kendi kendini yöneten gruplardır. Sorumluluk ise yapılacak işin çıktılarında yetkili personelin sorumluluğunda olmasıdır. Kurumlar tarafından kişiye verilen bu sorumluluk, çalışanın uygun şekilde iş yapmasını sağlamaktır (Doğan, 2004: 181-182; Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2013: 3). Personel güçlendirmenin temel boyutları yapısal ve psikolojik olmak üzere iki şekilde incelenmektedir.

İlk yapısal güçlendirme savunucusu olan Kanter, örgütün özelliğine göre yetkilendirmenin belirlendiğini savundu. Yani, hem resmi iş özelliklerinin hem de resmi olmayan ittifakların, işgörenlerin işlerini yapma becerilerini etkilediğini savundu. Örgütsel eylem ve kişisel gelişim imkanı iş başarısını etkiler. Bu faktörler bir bireyin ne kadar güçlü hissettiğini belirler (Laschinger vd., 2001: 527). Kanter (1977) yapısal güçlendirme için dört yapı geliştirmiştir. Bunlar;

- Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için meslekleri dışındaki faaliyetlere katılabilmeleri,
- Şirketle ilgili tüm bilgilere erişim,
- Çalışanların iş sorumlulukları vardır ve karar vermede destek alırlar,
- Çalışanların ihtiyaç duyduklarında kaynaklara ulaşabilme yeteneği olarak sıralanabilir.

Psikolojik güçlendirme, çalışanların davranışsal güçlendirme uygulamalarına ilişkin algılarını ifade eden motive edici bir yaklaşımdır. Conger ve Kanungo'nun (1988: 474) öncülük ettiği motivasyonel yaklaşımla güçlendirme, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Araştırmacılar güçlendirmeyi örgüt üyeleri arasında öz-yeterlik duygularını geliştirme süreci olarak tanımlamışlar (Spreitzer vd., 1997: 681) ve güçlendirmenin "motivasyonel öz-yeterlik" ile ilgili motivasyon unsuru olarak saymaktadır (Spreitzer, 1995: 1443). Thomas ve Velthouse'un psikolojik boyutta belirttiği gibi, psikolojik güçlendirme dört kategoride incelenmektedir: Etki, etkinlik, anlamlılık ve özerkliliktir. Bu değişkenler güçlendirme algısını belirlemektedir. Bu dört kategoriye ilişkin açıklamalar şu şekildedir (Spreitzer, 1995: 1443; Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673; Samad, 2007: 256):

- **Anlam:** Bir personelin rolünün gerektirdiği ihtiyaçlar ile inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu içerir. Anlam, çalışanın idealleri veya standartları ile ilgili görev hedefi ve değeri ile ilgilidir. Çalışanın belirli bir görev ile uğraşması anlamına gelmektedir. Düşük ciddiyet, önemli olaylara karşı duyarsızlığa ve kayıtsızlığa neden olur. Öte yandan, yüksek derecede önem, bağlılık, katılım ve enerji yoğunluğunun ortaya çıkmasına neden olur.

- **Yetkinlik:** Çalışanın kendi becerilerinin ve işinin gerektirdiği faaliyetleri en iyi şekilde yapabileceğine olan inancıdır (Hu ve Leung, 2003: 368). Çalışanın işini ve çalışma alanını planlamak istemesi ve bunu yapma yetkisine sahip olması demektir.

- **Seçim:** İşyerinde gerçekleştirilecek planların yapılmaya başlatılması ve düzenlenmesi, harcanacak çabanın ve kullanılacak çalışma yöntemlerinin tespit edilmesi



gibi hususlarda seçim yaparak karar vermesi olarak tanımlanmaktadır (Özer ve Özdoğan, 2019: 1209).

- **Etki:** Personelin işin stratejik, yönetsel veya operasyonel sonuçlarını etkileyebilmesini yansıtır. Personelin hedefleri gerçekleştirme adımlarını ileriye doğru attığının göstergesi ile güçlendirilmiş hissetmeleri veya davranışlarının örgütü etkilediğine inanmaları daha olasıdır. Etki, davranışın görev amacını gerçekleştirme, yani amaçlanan etkileri üretmek için "fark yaratan" olarak görülme düzeyini gösterir (Spreitzer, 1995: 1443; Samad, 2007: 256; Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

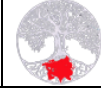
Allen ve Meyer (1990: 14), örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte karşı psikolojik durumu olarak belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç boyutta incelediler. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle duygusal bağı ve özdeşleşmesidir; devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmanın yüksek maliyetinden kaçınmak için örgütte kalmasıdır; Normatif bağlılık, çalışanın sorumluluk duygusu ve örgütte kalma zorunluluğunun bir sonucu olarak örgütte kalmaya devam etmesi olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Örgütsel bağlılık, başka araştırmacılar tarafından şu şekilde tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık, personelin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve örgütte kalma isteğidir (Porter vd., 1974: 604).

Dünya ticaret alanının küreselleşmesi ile birlikte değişimler yaşanmaktadır, teknoloji giderek gelişmekte ve ticari faaliyetlerde yeniliklerin gelişmesi, piyasadaki zorlu rekabet koşulları ticari işletmelerin işlerini giderek zorlaştırmaktadır. Bu zor koşullarda işletmeler, kendilerine bağlı olan ve kendilerini sürekli geliştiren yüksek profilli çalışanlarla belirledikleri hedeflere doğru ilerlemeyi hedeflemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 35). Bu noktada insan kaynağının ve işletmelerin varlıklarının önemini kavrayabilen işletme ve kurumlar, rakiplerinin önüne geçmek ve rekabet gücü kazanmak için örgütleriyle yakından bağlantılı çalışanlara ihtiyaç duyar ve diğerlerine göre rekabet avantajı kazanırlar (Yalçın ve İplik, 2005: 395).

Örgütsel bağlılığın ön planda olmasının önemli bir nedeni işten ayrılma konusudur (Meyer ve Allen, 1997: 13). Örgütsel bağlılığın temel nedeni; işgücü devri ve disiplinsiz tutumlar gibi örgütsel ölçeklerle ilgilidir (Çakır, 2001: 49). Çalışanların işten ayrılmalarının neden olduğu yüksek maliyetler karşısında, çalışanların örgüte bağlılığını artırmak için daha etkin yollar aranmaktadır ve bu fazla maliyetleri ortadan kaldırarak kazançlarını artırmaya çalışmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1997: 13).

İşten ayrılan birey, bazı örgütsel ölçeklerdeki etkileriyle sınırlı değildir. Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanlar arasındaki davranışları açıklamada eşitlik ve beklenti teorilerinden çok daha açıklayıcı bir belirleyicidir. Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, çalışanların davranışlarını belirlenen hedeflere karşı yönlendiren ve bu yönde kararlılığı sağlayan ve zorlayan güç olarak kabul edilmektedir. Bu noktada eşitlik ve beklentinin karşılanmadığı durumlarda çalışan, hedef ve beklentileriyle çelişse dahi belirlenen hedef doğrultusunda olumlu yönde davranış ve tutumunu sürdürecektir (Arbak ve Kesken, 2005: 59). Bu çalışmanın analiz bölümünde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutları bu bölümde ele alınan üç gruptan oluşmaktadır.

- **Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık, çalışanlar kurumun değerlerini kendi değeri olarak gördüğünde gerçekleşmektedir. Örgütlerine duygusal açıdan dahil olurlar ve örgütlerinin başarılarını kendi başarıları olarak hissederler. Çalışanlar genelde yüksek performans, olumlu iş tutumları ve örgütte kalma isteği gösterirler (Meyer ve Allen, 1997: 120). Duygusal bağlılık, güçlü bağlılığa sahip çalışanın kendini tanımlaması, örgüte dahil olması ve örgüt üyeliğinden memnun olması durumudur (Porter vd., 1974: 603). Duygusal



bağlılık, sadakat, sevgi, mutluluk, şefkat vb. duygularla çalışan bir kuruma psikolojik bağlılığın derecesi olarak da tanımlanmaktadır (Jaros ve ark., 1993: 951).

• **Devamlılık Bağlılığı:** Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olmakla ilgilidir. Örgütsel bağlılığı ve devam bağlılığı yüksek olan personel, maddi ve iş tatminine gereksinim duydukları için örgütte kalırlar (Meyer ve Allen, 1997: 121). Çalışanlar devam bağlılığını “iş yapmaya gerek yok” şeklinde ifade etmektedirler. Bu çalışanların bir kısmının işini sevmekten ziyade sağlık, aile ilişkileri veya emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı sebepleri olduğu da belirtilmektedir (Bayram, 2005: 131).

• **Normatif Bağlılık;** Normatif bağlılık, çalışanların üye oldukları örgüte sorumluluklarının olduğu inancına dayanır (Çırpan, 1999: 71). Bu bağlılık türü, çalışanların ahlaki değerleri gereği örgüte ve meslektaşlarına karşı sorumluluklarını gerçekleştirme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Örgütün amaç ve hedefleri, faaliyetleri veya kuralları doğru olmasa bile, ahlaki değerlerine bağlı olduğunu göstermek için örgütsel faaliyetleri gerçekleştirir ve kurallara uyar. Çalışanların yüksek normatif bağlılığı, örgütte çalışmayı bir sorumluluk olarak kabul etmelerini sağlar (Eren, 1993: 557). Duygusal bağlılığı, gönüllülük esasına göre ele almak mümkünken, normatif bağlılığı etik bir yükümlülük olarak ele almak ve bunun sorumluluk duygusu içerdiğini kabul etmek gerekir (Allen, 2003: 513).

### 2.3. İş Performansı

Performans, belirli bir işi başarmaktır. Örgütün üyesi olanların performansı üç temel bileşenden etkilenmektedir: örgütsel destek, kabiliyetler veya yönetim etkinliği ve her çalışanın iş performansısıdır (Simanjuntak, 2011: 120). İş performansı, personel tarafından kontrol edilen, örgütün ödül ve disiplin kararlarıyla tespit edilen, örgütün ve personelin amaçlarına yönelik eylemlerdir (Rotundo ve Sackett, 2002: 68). İş performansı, personelin işini yaparken veya görevini gerçekleştirirken gösterdiği tüm gayretler karşılığında örgüt tarafından belirlenen bir başarı düzeyine ulaşmasıdır (Büte, 2011: 173).

İş performansı, örgütlerin sürekli olarak değerlendirdiği ve gelişimi tarafından yönlendirilmesi gereken örgütsel davranış bileşenidir (Murphy ve Cleveland, 1995). İşlerin teknoloji ve uzmanlık yönleriyle ilgili olan iş performansı, herhangi bir işi başka bir işten ayıran görev ve sorumluluklardır (Jawahar ve Carr, 2007: 332). Örgütler, içinde buldukları pazarda rekabet avantajı elde ederek ve dolayısıyla çalışanlarının yüksek iş performansının belirlediği hedeflerle amaçlarına ulaşabilirler (Youndt ve Snell, 2004: 338). İş performansını etkileyen faktörleri yönetimsel, bireysel ve çevresel olarak ayırabiliriz.

• Fiziksel faktörler, atmosferik ortam, gürültü, aydınlatma ve ısı gibi faktörlerden oluşur. Öte yandan, yeterli ve net örgütsel hedeflerin olmaması, çalışanın yeterince performans göstermesini engellemektedir (Sardarov, 2015: 55). Hatalı iş dağılımından kaynaklanan zaman sorunları, yetersiz araç ve gereç, yetersiz teknik donanım, gerekli iş tanımlarının eksikliği, iç iletişim eksikliği, yetki eksikliği, iş birliği eksikliği, çalışanlardan beklentiler gibi faktörler işletmenin başarısını etkiler. Çalışanların kapasitelerinin ötesindeki bilgi ve becerileri, örgütün iş performansını olumsuz yönde etkiler. İş performansı, çalışanların psikolojik durumu ile yakından ilişkilidir (Erkuş ve Fındıklı, 2013: 306). Çalışanların iş doyumlarını artıran, motivasyonlarını ve iş performanslarını artıran, yeteneklerini ortaya çıkaran bir organizasyon ortamı oluşturulmalıdır. İşletmeye bağlılık, işletmenin misyon ve hedeflerini benimsemesi, işletmede çalışma isteğinin artması gibi faktörler çalışanın işletmenin bir parçası olarak hareket etmesini sağlayacaktır (Deniz ve Çoban, 2016: 53). Örgütsel bağlılığın artırılması, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyecektir (Alkan, 2014: 52).

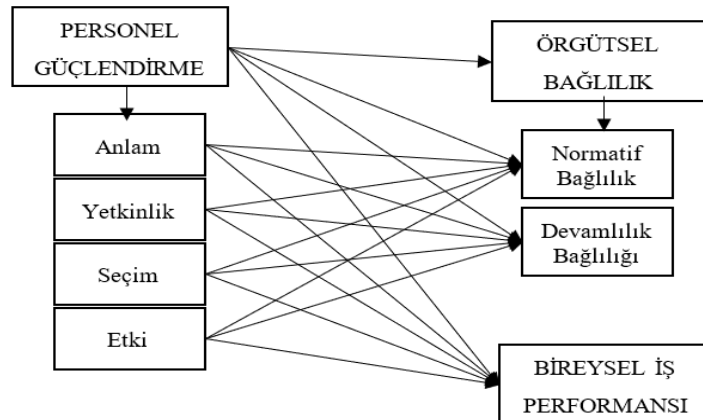


• Örgütsel faktörler, çalışanların performansını etkileyen faktörler arasında önemli bir yere sahiptir. Çalışan davranışı, örgütsel güdüler tarafından yönlendirilir. Çünkü personel kişilik özellikleri ile en yüksek performans gösterebilir bile bunun örgütün genel performansına yansımaları örgütsel bileşenlerin etkin bir şekilde uygulanması ile optimize edilebilir. Personelin örgütlerince bir değer olarak kabul edilmesi onları tetikler ve örgütün performansını olumlu yönde etkiler. Örgütün genel yapısı, kültürü, çalışan politikası, çalışma şartları, kariyer olanakları, yetki, üretim ve yönetim yapısı, insan kaynakları, işlevsel ortam, iş tasarımı, eğitim politikası, örgüt içindeki insan ilişkileri ve benzeri unsurlara örgütsel bileşenler denir (Eisenberger vd., 1986: 501).

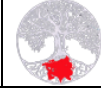
• Çevresel faktörler, işletmelerin sosyal ilişkilerini geliştiren bir sisteme dayanmaktadır. Bu nedenle sosyal çevre ile etkileşim halindedir. İşletmenin iş performansını etkileyen faktörler; çevresel baskı ve içeriden veya dışarıdan gelen değişim, çevrenin kültürel yapısı, insanlara verilen değer, görevlerin dağılımı, çevrenin nüfusu, işletmenin kullandığı teknoloji gibi faktörlerdir. Belirli bir çevrede yaşayan örgütler, çevreleriyle yakın ilişkiler kurmak, çevrelerinden bazı girdiler sağlamak ve çevrelerine bir miktar çıktı vermek zorundadır. Bir sistemin parçası olarak işletmelerin ve çalışanların başarısı, genellikle çevre ile kurulan ilişkilerin düzeyine ve kalitesine bağlı olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin bu faktörleri incelemesi ve bu faktörlere çözüm geliştirmesi önemli bir görev olarak görülmektedir (Saltık, 2016: 41).

### 3. YÖNTEM

Araştırmada sağlık çalışanlarının personel güçlendirmesinin örgütsel bağlılıkları ve bireysel iş performansları üzerinde etkisi var mıdır? sorusuna yanıt aranmaktadır. Test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir: **Hipotez 1: Personel güçlendirmenin bireysel iş performansına etkisi vardır.** Hipotez 1a: Anlam yönünden personel güçlendirmenin bireysel iş performansına etkisi vardır. Hipotez 1b: Yetkinlik yönünden personel güçlendirmenin bireysel iş performansına etkisi vardır. Hipotez 1c: Seçim yönünden personel güçlendirmenin bireysel iş performansına etkisi vardır. Hipotez 1d: Etki yönünden personel güçlendirmenin bireysel iş performansına etkisi vardır. **Hipotez 2: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılığa etkisi vardır.** Hipotez 2a: Anlam yönünden personel güçlendirmenin normatif bağlılığa etkisi vardır. Hipotez 2b: Yetkinlik yönünden personel güçlendirmenin normatif bağlılığa etkisi vardır. Hipotez 2c: Seçim yönünden personel güçlendirmenin normatif bağlılığa etkisi vardır. Hipotez 2d: Etki yönünden personel güçlendirmenin normatif bağlılığa etkisi vardır. Araştırmada kullanılan değişkenler ve ilişkiler aşağıdaki modelde gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırma, sağlık profesyonellerinin anlam, yeterlilik, seçim ve etki temelli yetkilendirilmenin normatif bağlılık ve devam bağlılıkları ve bireysel iş performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır.

Araştırma modelinde bağımsız değişkenler anlam, yetkinlik, seçim ve etkinin personel güçlendirme boyutları iken, örgütsel bağlılık boyutlarından bağımlı değişken normatif bağlılık ve devam bağlılığı ve bireysel iş performansıdır.

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel ağız ve diş hastanelerinde görev alan sağlık çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Bu evren üzerinden kolayda örneklem yöntemi ile hesaplanan İstanbul'da faaliyet gösteren bir özel ağız ve diş sağlığı uygulama ve araştırma merkezinde görev alan 122 sağlık çalışanı ve 48 yönetici (Direktör, Direktör Yardımcısı, Müdür vb.) oluşturmaktadır. Online anket olarak toplanan veriler toplam 170 kişiye ulaştırılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, ana kütleden seçilecek örneklemin araştırmacının yargısı ile saptandığı tesadüfi olmayan bir örnekleme metodudur. Kolayda örnekleme evrenden en kolay ve hızlı veriler toplanmaktadır (Malhotra, 2004; Aaker vd., 2007; Zikmund, 1997). Araştırmada kullanılan personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve bireysel iş performansı ölçekleri için etik kurul izni alınmıştır.

Araştırmada çevrimiçi anket yöntemi veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan anketlerin izinleri 16.04.2021 tarihinde alınmıştır. Araştırma verilerinin toplandığı Diş Hekimliği Fakültesi Hastanesinden anketin çalışanlara uygulanması izni alınmıştır. Araştırma verileri Mayıs 2021-Haziran 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Örneklem sayısı yetersiz olduğu için Ocak 2022 yılında tekrardan veri toplanmıştır. Kullanılan anketlerde sorulara ilişkin açıklamalar sağlık çalışanlarına iletilmiştir. Anketin araştırma amacı dışında kullanılmayacağı konusunda sağlık profesyonellerine bilgi verilmiş ve gizlilik esas alınmıştır. Katılımcıların soruları cevaplayabilmeleri için kişisel bilgiler sınırlandırılmış ve belirli aralıklarla cevaplar alınmıştır.

Araştırmada kullanılan çevrimiçi anket, kişisel bilgi soruları, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve bireysel iş performansı ölçeği sorularından oluşmaktadır. Personel güçlendirme ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği soruları 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipi ölçekleme yöntemine göre hazırlanmıştır.

Kişisel bilgi soruları cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, deneyim, unvan ve iş birimini içerir.

Personel güçlendirme ölçeği, Spreitzer (1995) tarafından oluşturulan ve Mujka (2011) tarafından tercüme edilerek kullanılan ölçekten alınmıştır. Çalışan güçlendirme, her biri anlam, etki, yetkinlik ve seçim boyutlarından oluşan toplam 12 ifadeden meydana gelmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığından oluşan, Mujka (2011) tarafından tercüme edilerek kullanılan üç boyutlu ölçekten alınmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ilk altı ifadesi duygusal bağlılığı, ikinci altı ifadesi devam bağlılığını, son altı ifadesi ise normatif bağlılığı ölçmekte olup toplam 18 maddeden meydana gelmektedir.

Bireysel iş performansı ölçeği olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Bal'ın (2019) yüksek lisans tezinde kullandığı ölçek kullanılmıştır. Dört ifadeden oluşur. Ölçek, "Hiçbir zaman", "Nadiren", "Bazen", "Çoğu zaman" ve "Her zaman" seçeneklerinden oluşan 5'li Likert tipindedir. Anketlerin analizinde SPSS 21 ve SPSS AMOS istatistik programları kullanılmaktadır. Ankette yer alan kişisel bilgi



sorularının frekans ve yüzde dağılımları, personel güçlendirme ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve bireysel iş performansı ölçeği ifadelerine verilen cevapların güvenilirliğini ölçmek için Güvenirlilik Analizi, içsel ölçmek için Yapısal Eşitlik Modellerinden Doğrulamalı Faktör Analizi tutarlılık, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarının Doğrulamalı Faktör Analizi, Yapısal Regresyon Analizi, bağlılık boyutları ve bireysel iş performansı üzerindeki etkisini test etmek için kullanılır. Ayrıca değişkenlerin ortalama ve standart sapma ile normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için basıklık ve çarpıklık istatistikleri sunulmuştur.

Yapısal Eşitlik Modelleme (YEM) tekniği araştırmacı bir yaklaşımdan ziyade doğrulamalı bir model yaklaşımı olduğundan, bu çalışmada değişkenler arasındaki olası ilişkilerin detayları ortaya çıkarılabilir ve ölçüm hataları da tahmin edilebilir. SEM için kullanılan paket programlarda yer alan uyum indeksleri şu şekilde açıklanmaktadır:

**“Ki-Kare” Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/df$ ):** Bu uyum kriteri kurgulanan modelle gözlem değişkenlerinin kovaryans yapısında ortaya çıkan model arasındaki ilişkiyi test eder ve aralarındaki uyumu gösterir. Ki-kare istatistiği, örneklem büyüklüğüne duyarlı olmaktadır. Örnek boyutu büyüdüğünde ( $N>200$ ) önemlidir, ancak örnek boyutu daha küçük olduğunda anlamlı değildir. Bu nedenle ki-kare kullanılırken serbestlik derecesi değeri dikkate alınmalıdır ve bu değer  $p(p+1)/2$ 'den büyük olamaz. Değer “0” ise model doymuş olarak adlandırılır. Değer negatif bir derece vermediği sürece model tanımlanabilir. Bu kabul edilir. Ki-kare uyum testi ve değerinin üçten küçük olması modelin uyumunu gösterir (Hoe, 2008: 78). Değer dört ile beş arasında ise model için kabul edilebilir bir uyum vardır. SEM paket programları için çok sayıda uyum iyiliği indeksi ve anlamlılık testi geliştirilmiştir. Bunlardan mutlak uyum indeksleri GFI ve AGFI'dir.

**“GFI – Goodnes of Fit”, Goodness of Fit İndeksi:** 0 ile 1 arasında değişen ve modelin açıklayabileceği varyans ve kovaryans miktarını gösteren değerdir. 0.90'dan büyük bir değer modelin iyi oturduğunu, 0.89-0.85 arasındaki bir değer ise kabul edilebilir bir uyumu gösterir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52). GFI değeri örneklem büyüklüğünden etkilenir. Örneklem büyüklüğü arttıkça GFI değeri de artmaktadır.

**“AGFI – Düzeltilmiş Uyum İyiliği” Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi:** Bu, örneklem büyüklüğü için ayarlanmış, serbestlik derecesi kullanılarak hesaplanan ve örneklem büyüklüğünden etkilenen GFI değeridir. 0,90 ve üzeri değerler modelin iyi uyumlu olduğunu, 0,85 ve üzeri değerlerse modelin kabul edilebilir uyumlu olduğunu göstermektedir.

**“CFI – Karşılaştırmalı Uyum İndeksi” Karşılaştırmalı Uyum Endeksi:** Bu uyum endeksi bağımsızlık modeli (gizli değişkenler arasında ilişkinin olmadığını tahmin eden model) tarafından üretilen kovaryans matrisiyle önerilen yapısal eşitlik modeli tarafından üretilen kovaryans matrisini karşılaştırmaktadır ve ikisi arasındaki oranı yansıtan “0” ile “1” arasındaki puan vermektedir. Değerler “1”e ne kadar yakınsa modelin iyi uyduğu kabul edilir. 0,90 ve üzeri değerler iyi uyumludur. Endeks değeri 1 değerinden büyükse 1, 0 değerinden küçükse 0 kabul edilir (Bayram, 2013: 76). 0,95 oranından büyük bir değer, modelin iyi oturduğunu, 0.90'dan büyük bir değer, kabul edilebilir bir uyumu gösterir (Hu ve Bentler, 1999: 4). Bu uyum endeks değerinin örneklem sayısına duyarlılığı diğer endekslere göre daha azdır ve bağımsız modele göre uyum indeksleri grubunda yer almaktadır.

**“IFI – Artan Uyum İndeksi” Artan Uyum Endeksi:** IFI artan uyum endeksleri, belirli bir modelin bazı alternatiflere göre ne kadar iyi uyduğunu değerlendiren uyum endeksleridir, mutlak uyum endekslerinden farklıdır. En yaygın temel model, literatürde, gözlenen tüm değişkenlerin ilişkili olmadığını varsayan boş bir model olarak ifade edilir.





Bu hiçbir model belirtiminin, modeli geliştiremeyeceği anlamına gelir, çünkü bu boş model çok ögeli faktörler veya ilişkiler içermez. IFI örneklem büyüklüğüne duyarsızdır, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve değerler “1”e yakınlıkla artar (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 56). Çoğu YEM programı standart çıktı olarak, birden fazla artırımlı uyum indeksi değeri sağlayabilir. En çok kullanılan artırımlı uyum indeksi ve önlemlerinden yaygın olanları TLI ve CFI değerleridir. IFI örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığını dikkate alarak, modelin uyumu test etmektedir.

**“NFI – Normlu Uyum İndeksi” Normlu Uyum İndeksi (NFI):** Analiz edilen modelin ki-kare değerinin bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesiyle elde edilen değerdir. Endeks için 0,90 ve üzeri değerler model için kabul edilebilir olmaktadır. Normlu Uyum İndeksi (NFI) ve Normsuz Uyum İndeksi (NNFI), Bentler ve Bonett (1980) tarafından geliştirilmiştir. CFI'ye alternatif olarak geliştirilen NFI, karşılaştırdığı modeller açısından CFI'ye benzer ancak Ki-kare dağılımının gerektirdiği varsayımlara uymak zorunda kalmadan karşılaştırmalar yapar (Bayram, 2013: 77).

**“TLI - Tucker-Lewis Endeksi veya NNFI - Normsuz Uyum Endeksi:** Normsuz uyum indeksi, NFI'nin serbestlik dereceleri göz önünde bulundurularak hesaplanır. Bu değer 0.90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebiliridir.

**“RMSEA – Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü” Ortalama Hataların Ortalama Karekökü:** Bu endeksin 0,05 değerinden daha küçük olması modelin iyi uyum olduğunu, 0,08'e kadar olan değerlerse kabul edilebiliridir. RMSEA endeksinin de diğer endeksler gibi örneklem sayısına çok duyarlı olduğu ifade edilebilir. RMSEA, evrende oluşabilecek her bir beklenen serbestlik derecesinin ortalama farklılıklarını karşılaştıran uygun bir ölçektir. AMOS analizinde ki-kare değeri 3,6 ve serbestlik derecesi 8 bulunmuştur. 3,6 / 8 değerinin 2'den küçük olması, örnek verilerin modele güçlü bir şekilde uyduğunu gösterir. GFI, AGFI, NFI ve CFI değerlerinin 1'e çok yakın olması ve RMSEA (tahmini ortalama karekök hataları) değerinin 0'a yakın olması güçlü model uyumunun diğer göstergeleridir.

**Çizelge 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değer Aralıkları**

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
AGFI	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$
NFI	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
CFI	$\geq 0,970$	$\geq 0,900$
IFI	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
TLI	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
GFI	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$

Kaynak: (Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Gürbüz ve Şahin, 2016: 337).

Mutlak Uyum İndeksleri: Ki-Kare, CMIN/DF, RMR, RMSEA

Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri: CFI, NFI, GFI

Artırımlı Uyum İndeksleri: IFI, AGFI



#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Sıklık Dağılım Analizleri

Sağlık personelinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, deneyim, unvan ve çalıştıkları birimlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

**Çizelge 2. Çalışanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	37	21,8
	Kadın	133	78,2
	Toplam	170	100,0
Yaş	20-24 yaş	70	41,2
	25-29 yaş	42	24,7
	30 yaş ve üstü	58	34,1
	Toplam	170	100,0
Medeni Durum	Evli	71	41,8
	Bekar	99	58,2
	Toplam	170	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise ve Önlisans	85	50,0
	Lisans ve Lisansüstü	85	50,0
	Toplam	170	100,0
Deneyim	0-5 yıl	87	51,2
	6-10 yıl	35	20,6
	11 yıl ve üstü	48	28,2
	Toplam	170	100,0
Unvan	İdari Personel	48	28,2
	Sağlık Personeli	122	71,8
	Toplam	170	100,0
Çalışılan Birim	İdari Birim	50	29,4
	Sağlık Birimi	120	70,6
	Toplam	170	100,0

Örneklem grubunun çoğunluğu kadındır (%78,2). Bu kadınların %41,2'si 20-24 yaş grubunda %34,1'i de 30 yaş ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Sağlık çalışanlarının %58,2'si bekar ve %41,8'i de evlidir. Eğitim düzeyi değerlendirildiğinde, çalışanların yarısı lise ve ön lisans mezunu iken, diğer yarısı da lisans ve lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Yarıdan fazla kişinin deneyimi 5 yıl ve altı iken %48,8'i de 6 yıl ve üstü deneyime sahiptir. %71,8 oranında çalışan sağlık personelidir ve %70,6 oranında çalışmada sağlık biriminde çalışmaktadır.

##### 4.2. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ile Çarpıklık ve Basıklığa İlişkin Bulgular

Bağımlı (bireysel iş performansı ve örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve devam bağlılığı) ve bağımsız değişkenlerin (anlam, yetkinlik, seçim, etki, çalışan güçlendirme boyutları) ortalama ve standart sapma değerleri bu bölümde gösterilmektedir. Ayrıca bu değişkenlerin normal dağılım şartına uygun olup olmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

**Çizelge 3. Değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve çarpıklık ve basıklık sonuçları**

Değişkenler	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Anlam	4,482	0,558	-0,718	-0,246
Yetkinlik	4,541	0,568	-1,150	0,640
Seçim	3,996	1,168	-1,407	1,136
Etki	3,718	1,246	-0,791	-0,424
Normatif Bağlılık	3,266	0,954	-0,227	-0,201
Devamlılık Bağlılığı	3,080	1,019	0,009	-0,562
Bireysel İş Performansı	4,400	0,595	-0,515	-0,723

Tüm değişkenlerin ortalama değerleri incelendiğinde anlam, yetkinlik, seçim ve etki yönünden personel güçlendirme algı puanları ile bireysel iş performansı algısı yüksek iken, örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı algıları orta düzeydedir. Basıklık çarpıklık değerlerine baktığımızda  $\pm 1,5$  değerleri arasında kaldığından normal dağılıma yakın olduğu tespit edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

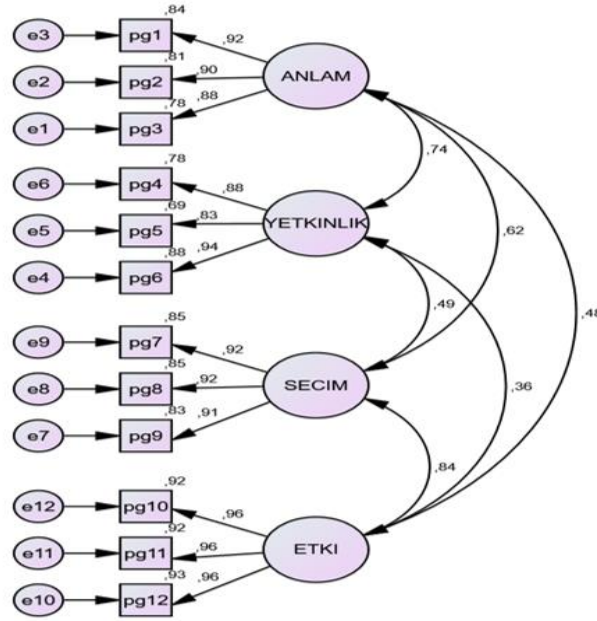
#### 4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ölçülmektedir. DFA gözlemlenen değişkenlerin (personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş performansı ölçeklerinin maddeleri) bir gizil değişkeni oluşturup oluşturmadığı veya birden fazla gizil değişken (personel güçlendirme boyutlarından anlam, yetkinlik, seçim ve etki ile örgütsel bağlılık faktörlerinden normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı ve iş performansı) tarafından test edilmektedir. Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş performansı ölçeklerinin birincil düzey DFA modeli gösterilmektedir. Birincil düzey DFA, faktörler (gizil değişkenlerin) arasındaki ilişkiyi modele alan analizdir. Birincil düzey DFA modelinde faktörler (gizil değişkenler) çift yönlü ok/oklarla (kovaryanslar) bağlanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 76). Toplam on iki madde ve her biri üç ifadeden oluşan personel güçlendirme ölçeği, anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarında yer alan örtük değişkenler ve hata terimlerinden oluşan doğrulayıcı faktör modelinin gözlenen değişkenleri Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2'de gösterilen modelde anlam, yetkinlik, seçim ve etki faktörlerinin hata terimleri arasında kovaryans ilişkileri kurulmuştur. Performans güçlendirme ölçeği dört boyutludur; her biri üç gözlemlenen değişkeni olan anlam, yetkinlik, seçim ve etki faktörleridir.

Personel güçlendirme ölçeği on iki maddedir. Modele ait serbestlik derecesi 48, anlamlılık düzeyi 0,000, ki-kare değeri 164,038'dir. RMR 0,037 değeri ve RMSEA 0,012 değeri ile iyi uyum göstermektedir. NFI 0,933 değeri ile CFI 0,951 değeri ile kabul edilebilir uyum gösterirken, IFI 0,952 ile iyi uyum değerleri aralığında yer almaktadır. Böylece ölçeğin geçerliliği doğrulanmaktadır.

Personel güçlendirme ölçeğinin boyutlarından biri olan anlam boyutunun standartlaştırılmış tahmin değerleri 0,884-0,919 değerleri arasında yer almakta olup, yetkinliğin STD'si 0,829-0,881 değerleri arasında, seçim boyutunun STD'si 0,914-0,924 değerleri arasında ve son olarak etki boyutunun STD'si de 0,959-0,964 değerleri arasında yer almaktadır. Bu yüzden bu ölçeğe ait on iki madde analize dahil edilmiştir.

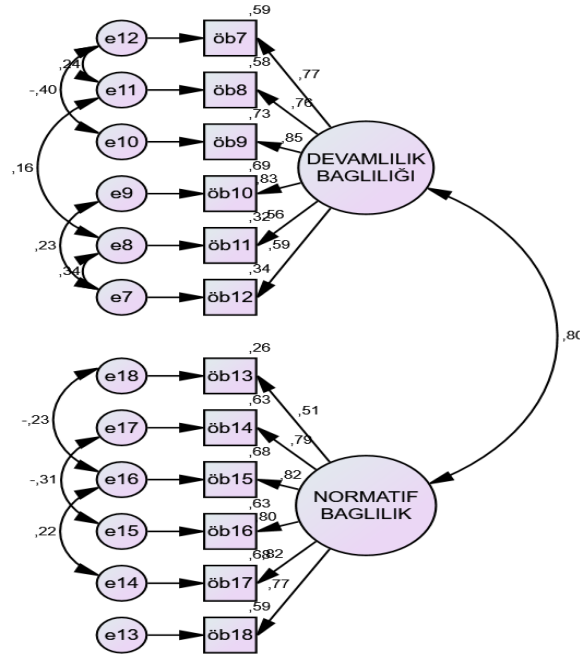
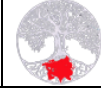


**Şekil 2. Personel Güçlendirme Ölçeğinin Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Modeli**

Personel güçlendirme ölçeğinin anlam boyutunun kritik değer değeri (CR) 0,929 ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değeri 0,813, yetkinlik boyutunun kritik değeri 0,914 ve ortalama açıklanan varyansı 0,781, seçim boyutunun CR değeri 0,942, AVE değeri de 0,845, etki boyutunun CR değeri 0,974, AVE değeri 0,925'dir. CR'nin AVE'den ve AVE'nin 0,5'ten büyük olması beklenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Bu bilgiye uygun değer kabul edilebilir olmaktadır.

Anlam boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,929, yetkinlik boyutunun 0,910, seçim boyutunun 0,942 ve etki faktörünün ise Cronbach alfa katsayısı 0,973 olarak ölçülmektedir. Anlam, etki, yetkinlik ve seçim boyutlarına ait ifadeler yüksek güvenilirliktedir. On iki maddelik personel güçlendirme ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı da 0,930'dur yani ölçeğin güvenilirliği yüksektir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarının doğrulayıcı faktör analizi modellenmekte ve uyum indeksleri gösterilmektedir.

Şekil 3'de gösterilen modelde devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerinin hata terimleri arasında kovaryans ilişkileri kurulmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği üç boyutludur; her biri altı gözlemlenen değişkeni olan duygusal ve normatif bağlılık ile devamlılık bağlılığı faktörleridir. Ancak ilk altı ifade modele iyi uyum göstermediği için modelden çıkarılmaktadır. Modelin son hali şekil 3'de gösterilmektedir. Toplam on iki ifadeden oluşan normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı olmak üzere her biri altı maddeden oluşan model kurulmaktadır ve doğrulanmaktadır.



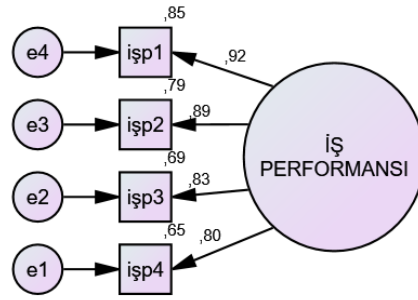
**Şekil 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Birincil Düzey DFA Modeli**

Örgütsel bağlılık ölçeği on iki madde olarak modellenmektedir. Çizelge 6'daki modele ait serbestlik derecesi 45, anlamlılık düzeyi 0,000, ki-kare değeri 100,783'dir. RMR 0,080 değeri ve RMSEA 0,080 değeri ile kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. NFI 0,922 değeri ile CFI 0,955 değeri ile kabul edilebilir uyum gösterirken, IFI 0,955 ile iyi uyum değerleri aralığında yer almaktadır. Böylece ölçeğin iki boyutlu on iki maddeden oluşan geçerliği doğrulanmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarından biri olan devamlılık bağlılığı boyutunun standartlaştırılmış tahmin değerleri 0,562-0,855 değerleri arasında yer almakta olup, normatif bağlılığın STD'si 0,514-0,825 değerleri arasında yer almaktadır. Bu yüzden bu ölçeğe ait on iki madde analize dahil edilmektedir. Duygusal bağlılık boyutuna ait altı ifade standartlaştırılmış tahmin değerleri 0,50'nin altında olduğu ve modele iyi uyum göstermediği için modele dahil edilmemektedir. Tutarlılığı sağlanamamaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devamlılık bağlılığı boyutunun kritik değer değeri (CR) 0,873 ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değeri 0,541, normatif bağlılık boyutunun kritik değeri 0,890 ve ortalama açıklanan varyansı 0,579'dur. CR'nin AVE'den ve AVE'nin 0,5'ten büyük olması ile analiz sonuçları kabul edilebilirdir.

Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,880'dir. Bu faktörlere ait ifadeler yüksek güvenilirliktedir. On iki maddelik örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı da 0,928'dir yani ölçeğin güvenilirliği yüksektir.

Bireysel iş performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi modellenmektedir ve uyum indeksleri yorumlanmaktadır.



#### Şekil 4. Bireysel İş Performansı Ölçeğinin Birincil Düzey DFA Modeli

Şekil 4’de gösterilen modelde bireysel iş performansı tek boyutlu ifadelerin hata terimleri arasında kovaryans ilişkileri kurulmuştur. Bireysel iş performansı ölçeği tek boyutludur; dört ifadeden oluşmaktadır. Bireysel iş performansı ölçeği dört madde olarak modellenmektedir. Modele ait serbestlik derecesi 54, anlamlılık düzeyi 0,000, ki-kare değeri 106,889’dur. RMR 0,000 değeri ve RMSEA 0,049 değeri ile iyi uyum gösterdiği görülmektedir. NFI 0,999 değeri ile CFI 0,986 değeri ile ve IFI 0,999 değeri ile iyi uyum aralığında yer almaktadır. Böylece ölçeğin geçerliği doğrulanmaktadır.

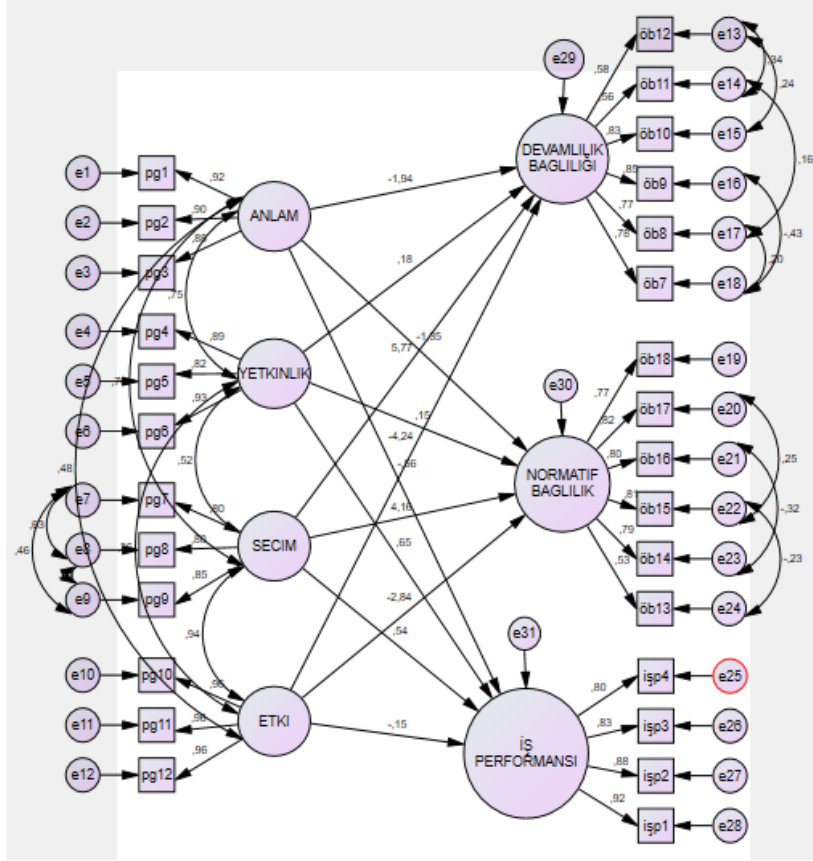
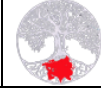
Bireysel iş performansı ölçeğinin standartlaştırılmış tahmin değerleri 0,804-0,922 değerleri arasında yer almaktadır. Ölçeğin CR’si 0,920 ve AVE’si 0,743’dır. CR’nin AVE’den ve AVE’nin 0,5’ten büyük olması ile çizelge sonuçları kabul edilebilirdir. Bireysel iş performansı ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0,918 olarak ölçülmektedir. Ölçeğin güvenilirliği yüksektir.

#### 4.4. Yapısal Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenlerin (anlam, yetkinlik, seçim ve etki) bağımlı değişkenlere (normatif bağlılık ve devam bağlılığı ve bireysel iş performansı) etkisini belirlemek için yapısal regresyon modellemesi yapılmaktadır.

Personel güçlendirme boyutlarından olan anlam, yetkinlik, seçim ve etki bağımsız değişkenleri ile örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı ve bireysel iş performansı bağımlı değişkenlerine etkisini gösteren model Şekil 6’da gösterilmektedir.

Yapısal regresyon modelinin ki-kare değeri 656,578, serbestlik derecesi 321 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olarak hesaplanmıştır. RMSEA 0,067 değeri ile kabul edilebilir uyum ve RMR 0,050 değeri ile de iyi uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,900 değeri ile IFI indeksi 0,924 değeri ile CFI indeksi 0,950 değeri ile kabul edilebilir uyum göstermektedir. Yapısal regresyon sonuçları personel güçlendirme boyutlarından anlam, yetkinlik, seçim ve etki boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile bireysel iş performansına etkisi doğrulanmıştır.



**Şekil 5. Performans Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Bireysel İş Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Modeli**

**Çizelge 3. Personel Güçlendirmesinin Örgütsel Bağlılık ve Bireysel İş Performansına Etkisine İlişkin Modelin Yol Katsayıları**

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişkenler	Standartlaştırılmış Tahmin	Tahmin	SE	p
ANLAM	→	DEVAMLILIK BAGLILIGI	-1,937	-2,808	1,327	0,034
ANLAM	→	NORMATIF BAGLILIK	-1,351	-2,452	1,063	0,021
ANLAM	→	BİREYSEL İŞ PERFORMANSI	-0,563	-0,584	0,230	0,011
YETKİNLİK	→	DEVAMLILIK BAGLILIGI	0,184	0,245	0,615	0,690
YETKİNLİK	→	NORMATIF BAGLILIK	0,151	0,251	0,566	0,657
YETKİNLİK	→	BİREYSEL İŞ PERFORMANSI	0,650	0,618	0,131	0,000
SECİM	→	DEVAMLILIK BAGLILIGI	5,774	4,249	1,684	0,012
SECİM	→	NORMATIF BAGLILIK	4,161	3,834	1,238	0,002
SECİM	→	BİREYSEL İŞ PERFORMANSI	0,543	0,286	0,263	0,277
ETKİ	→	DEVAMLILIK BAGLILIGI	-4,240	-2,702	1,161	0,020
ETKİ	→	NORMATIF BAGLILIK	-2,844	-2,270	0,856	0,008
ETKİ	→	BİREYSEL İŞ PERFORMANSI	-0,146	-0,067	0,184	0,716



Anlam yönünden personel güçlendirmenin devamlılık bağlılığına ( $p=0,034 \leq 0,05$ ), normatif bağlılığa ( $p=0,021 \leq 0,05$ ) ve bireysel iş performansına ( $p=0,011 \leq 0,05$ ) etkisi saptanmaktadır. Anlam yönünden sağlık personeli güçlendirildiğinde devamlılık ve normatif bağlılığı azalmaktadır. Sonuç olarak anlam boyutunun normatif bağlılığı azaltması güçlendirme algısının normatif değerler arasında düşük düzeyde uyumlu olmasından kaynaklanabilmektedir. Kendisini güçlendirmiş olarak gören sağlık çalışanları ve yöneticileri katlanacakları maliyetleri ve örgütte bulunmanın getirilerini düşünerek devamlılık bağlılığını pek önemsemeyeceklerdir.

Yetkinlik yönünden personel güçlendirmenin bireysel iş performansına ( $p=0,000 \leq 0,01$ ) etkisi saptanmaktadır. Yetkinlik yönünden sağlık personeli güçlendirildiğinde bireysel iş performansı artmaktadır. Güçlendirmenin yetkinlik algısı çalışanın kendi becerilerinin ve işinin gerektirdiği faaliyetleri en iyi şekilde yapabileceğine olan inancı olduğundan, çalışanlar kendi becerileri ve işinin gerektirdiği faaliyetleri en iyi şekilde yaptığında bireysel iş performansı da artmaktadır.

Seçim yönünden personel güçlendirmenin devamlılık bağlılığı ( $p=0,012 \leq 0,05$ ) ve normatif bağlılığa ( $p=0,002 \leq 0,01$ ) etkisi tespit edilmektedir. Seçim yönünden sağlık personeli güçlendirildiğinde devamlılık ve normatif bağlılığı artmaktadır. Çalışan kullanılacak çalışma yöntemlerini kolay bir şekilde seçtiğinde örgütüne karşı sorumluluklarının olduğu inancını düşünerek ve örgütten ayrılmanın kendisine maliyetli olacağını düşünerek kurumuna devamlılık ve normatif bağlılığı artmaktadır.

Etki yönünden personel güçlendirmenin devamlılık bağlılığı ( $p=0,020 \leq 0,05$ ) ve normatif bağlılığa ( $p=0,008 \leq 0,01$ ) etkisi saptanmaktadır. Etki yönünden sağlık personeli güçlendirildiğinde devamlılık ve normatif bağlılığı azalmaktadır. Çalışanlar amaçlarına doğru ilerlemek için güçlendirilmiş hissettiğinde ve davranışlarının sistemi etkilediğini düşündüğünde örgütüne karşı sorumluluklarının olduğu inancı ve örgütünden ayrılma korkusu azalmaktadır.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Güçlendirme, birine güç vermektir. Yetkilendirme, özerkliğin aksine, sadece kendi kendini yönetmek değildir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgileri paylaşma sürecidir. Personel güçlendirme, yetkinin üst kademeden alt kademelere dağıtılmasıdır. Güçlendirilmiş sağlık çalışanları sorunlara daha kısa sürede çözüm getirebilmektedir. Kendine güvenleri artar, kendilerini daha güçlü hissederler, risk ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar. Kendine güvenen sağlık profesyonelleri, mesleki becerilerini daha etkin bir şekilde uygulayarak hasta bakımının kalitesini artırır.

Sağlık sektöründeki kurumlar hizmet sektörünün önemli bir parçasıdır. Müşteriye verilen hizmetin kalitesi tüm hizmet işletmeleri için olduğu kadar sağlık kurumları için de önemlidir. Hizmet verenin ve alanın insan olduğu düşünüldüğünde, hizmet verenin örgütsel bağlılığının ve bireysel performansının yüksek olması, hizmet alan kişinin memnuniyet düzeyini de etkileyecektir. Bu noktada yöneticilerin kurumlarını temsil eden çalışanlarını yetkilendirmeleri öncelikli bir gereklilik haline gelmelidir.

Çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının güçlendirilmesinin onların örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını ne ölçüde etkilediğini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için anket yöntemi kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu, personel güçlendirme ölçeği, örgütsel bağlılık ve bireysel performans ölçekleri olmak üzere 4 bölümden oluşan anketler 48 yönetici (Direktör, Direktör Yardımcısı, Müdür vb.) ve 122 sağlık personeline ulaştırılmıştır.

Sağlık personeli ve yöneticilerinin inanç ve değerlerinin, yaptıkları işin amaç ve hedef değeri ile uyumlu olduğu anlamına gelen *anlam* algısı güçlendikçe, sağlık personeli





ve yöneticilerinin kurumda kalış zorunluluk duygularını yansıtan *normatif bağlılıkları* güçlenmektedir. Örgütte kalmanın yararlarını göz önünde bulundurarak örgütte kalma kararı olarak adlandırılan *devam bağlılığını* azaltmaktadır. Sağlık çalışanları ve yöneticilerinin kişisel eylemlerinin kontrolüne ilişkin algıyı tanımlayan *seçim* algısı güçlendikçe, çalışanların örgüte normatif ve devam bağlılığı artmaktadır. Çalışanın işin stratejisine, yönetimine veya sonuçlarına etkisi olduğunu gösteren *etki* algısının güçlendirilmesi, sağlık personelinin devamlılığını ve normatif bağlılığını azaltmaktadır. Benzer çalışmalara bakıldığında, Oktay ve Çelebi (2019), personel güçlendirmenin yetkinlik boyutuyla normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit ederken, anlam, yetenek ve etki alt boyutları ile normatif bağlılık arasında bir ilişki sonucuna varmamıştır. Güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki alt boyutlarının duygusal bağlılığı etkilediği, yetenek faktörlerinin duygusal bağlılığı etkilemediğini, personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetenek, yetkinlik ve etki düzeyiyle devamlılık bağlılık arasında negatif ilişkinin olmadığını belirlemişlerdir.

Çalışanın ve yöneticilerinin verilen görevleri yerine getirmek için yeterli yetkinliğe veya kapasiteye sahip olduğuna inanması anlamına gelen *yetkinlik* algısının güçlendirilmesi, bireysel iş performansında artış sağlar. Ugboro ve Obeng (2000) güçlendirilmiş personelin, karar verme süreçlerine katılmalarından ötürü daha yüksek performans sergilediklerini, Chow vd.,(2006: 478), Çin’de tam zamanlı çalışanların performans algılarıyla güçlendirme algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu, Chen vd., (2007), personel güçlendirmenin ekip performansını arttırdığı, Biron ve Bamberger (2011), personel güçlendirmeyle performans arasında olumlu yönlü ilişki olduğu, Barrutia vd., (2009) ise personel güçlendirmenin çalışanların iş performansını arttıran yönetsel bir kavram olduğu ve iş performansını arttırdığı, Özer ve Özdoğan (2019), iş görenlerin iş performans düzeyleri ile genel güçlendirme algılamaları arasında yüksek kuvvette ilişkilerin olduğunu ve iş görenlerin güçlendirme uygulamalarına yönelik olumlu algılamaları iş performanslarını olumlu ve pozitif yönde artırdığı belirlenmiştir. Hançer ve George (2003), anlam ve yetkinlik, Çöl (2008) anlam, yetkinlik ve özerklik açısından pozitif yönden anlamlı, Sigler ve Pearson (2000: 32) iş görenlerin güçlendirme algısıyla performans ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğunu belirlemiştir.

Araştırma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma makalesinde birincil veriler ve tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmaktadır. Tanımlayıcı araştırma modeli; ortaya çıkan sorunlarla ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri anlamlandırmak ve bu durum veya olgunun uygun bir fotoğrafını çizmektir (Kurtuluç, 2006: 25).

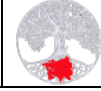
Araştırma, İstanbul ili sınırları içerisinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir özel ağız ve diş sağlığı uygulama ve araştırma merkezinde görev alan sağlık çalışanları ve yöneticilerine yapılmıştır. Araştırma, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır. Ayrıca pandemi sürecinde sağlık çalışanlarının zorlu mücadelesi sırasında anket yapılmaya çalışılmıştır. Anket sorularına cevap verenlerin bu cevapları kendi özgür iradeleri ile verdikleri ve sağlık profesyonellerinin soruları içten ve doğru olarak cevapladıkları varsayılmaktadır. Araştırmanın tek bir ilde gerçekleştirilmiş olması, elde edilen sonuçların genellenememesi gibi bir sınırlılık oluşturmuştur.

## REFERENCES

- AAKER, D.A., KUMAR, V. ve DAY, G.S. (2007). **Marketing Research**, (9. Edition). Danvers, John Wiley & Sons.



- ALKAN, M. (2014). “İş Stresinin İş Performansı Üzerine Etkisi: SDÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği”, (Yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- ALLEN, N. J. (2003). “Commentary: Examining Organizational Commitment in China”, **Journal of Vocational Behaviour**, volume 62, number 3, pp.511-515.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”. **Journal of Occupational Psychology**, volume63, number 1, pp.1-18.
- ARBAK, Y. ve KESKEN, J. (2005). **Örgütsel Bağlılık: Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım**. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- ASLAN, N. ve PEKERŞEN, Y. (2021). “Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme”, **Avrasya Turizm Araştırmaları Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss. 82-91.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. (2004). “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 23, ss.35-59.
- BAL, E. (2019). “Personel Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanların İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Elazığ İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, (Yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fırat Üniversitesi.
- BARRUTIA, J. M., CHARTERINA, J. ve GILSANZ, A. (2009). “Salesperson Empowerment İn Spanish Banks: A Performance-Driven View”, **Journal of Financial Services Marketing**, volume 14, number 1, pp. 40-55.
- BAYRAM, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. **Sayıştay Dergisi**, sayı 59, ss. 125-139.
- BAYRAM, N. (2013). **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları**, (2. Baskı), Bursa, Ezgi Kitabevi.
- BENTLER, P. M. ve BONETT, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness Of Fit In The Analysis of Covariance Structures. **Psychological Bulletin**, 88(3), 588–606.
- BIRON, M. ve BAMBERGER, P. A. (2011). “More Than Lip Service: Linking The İntensity of Empowerment İnitatives to İndividual Well-Being and Performance”, **The International Journal of Human Resource Management**, volume 22, number 2, pp. 258-278.
- BÜTE, M. (2011). “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 25, sayı 1, ss. 171-192.
- CHEN, G., KIRKMAN, B. L., KANFER, R., ALLEN, D. ve ROSEN, B. (2007). “A Multilevel Study Of Leadership, Empowerment, and Performance İn Teams”, **Journal of Applied Psychology**, number 92, pp. 331-346.
- CHOW, I.H.S., LO, Twc, SHA, Z. ve HONG, J. (2006). “The İmpact Of Developmental Experience Empowerment, and Organizational Support On Catering Service Staff Performance”, **International Journal of Hospitality Management**, volume 25, number 3, pp.478-495.
- CONGER, J. A. ve KANUNGO, R. N. (1998). “The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice”, **Academy of Management Review**, volume 13, number 3, pp.471- 482.
- ÇAKIR, Ö. (2001). **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara, Seçkin Yayıncılık.



- ÇIRPAN, H. (1999). “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi”, (Doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- ÇÖL G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 9, sayı 1, ss. 35-46.
- DENİZ, M. ve ÇOBAN, R. (2016). “Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma”, **Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 2, ss. 49-72.
- DOĞAN, D. ve KILIÇ, A. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 29, ss.37-61.
- DOĞAN, E. (2004). “Öğrenen Örgütlerde Açık Sistem Yaklaşımına Göre Değişimin Yönetimi”, içinde **Öğrenen Örgütler**, (Der: Demir, K. ve Elma, C.), Ankara, Sandal Yayınları.
- DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö. (2015). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 32, ss. 47-80.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHINSON, S. ve SOWA, D. (1986). “Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, volume 71, number 3, pp. 500 – 507.
- EREN, E. (1993). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul, Beta yayınları.
- ERKUŞ, A. ve FINDIKLI, M.A. (2013). “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”. **Journal of the School of Business Administration**, cilt 42, sayı 2, ss. 302-318.
- GÜRBÜZ, G., KUMKALE, İ. ve OĞUZHAN, A. (2013). “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma”, **Uluslararası Avrasya Ekonomileri Kongresi**, St. Petersburg, Rusya, 17-18 Eylül 2013.
- GÜRBÜZ, S. ve ŞAHİN, F. (2016). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem Analiz**, (3. Baskı), Ankara, Legal Kitabevi.
- HANCER, M. ve GEORGE, R. T. (2003). “Psychological Empowerment Of Non-Supervisory Employees Working In Full-Service Restaurants”, **International Journal of Hospitality Management**, volume 22, number 1, pp. 3-16.
- HOE, S. L. (2008). “Issues and Procedures in Adopting Structural Equation Modeling Technique”, **Journal of Applied Quantitative Methods**, number 3, pp. 76-83.
- HU, L.-T ve BENTLER, P. M. (1999). “Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”, **Structural Equation Modeling**, volume 6, number 1, pp.1–55.
- HU, S. L. ve LEUNG, L. (2003). “Effects of Expectancy-Value, Attitudes, and Use Of The Internet On Psychological Empowerment Experienced By Chinese Women At The Workplace”, **Telematics and Informatics**, volume 20, number 4, pp. 365- 382.
- JAROS, S. J., JERMIE, J. M., KOEHLER, J. W. ve SINCICH, T. (1993). “Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment On The Withdrawal Process: An Evaluation Of Eight Structural Equation Models”. **Academy of Management Journal**, number 36, pp. 950-965.
- JAWAHAR, I. M. ve CARR, D. (2007). “Conscientiousness and Contextual Performance The Compensatory Effects Of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange”. **Journal of Managerial Psychology**, volume 22, number 4, pp. 330-349.



- KANTER, R.M. (1977). **Men and Women of the Corporation**, New York, Basic Books.
- KIRKMAN, B. L. ve ROSEN, B. (1999). “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, **Academy of Management Journal**, volume 42, number 1, pp.58-74.
- KURTULUÇ, K. (2006). **Pazarlama Araştırmaları**, (8. Baskı), İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- LASCHINGER, H.K., FINEGAN, J., SBAMIAN, J. ve WILK, P. (2001). “Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings”, **June**, volume 31, number 5, pp. 260-272.
- MALHOTRA, N.K. (2004). **Marketing Research**. Prentice Hall, New Jersey.
- MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H. (2015). **Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- MEYER J.P. ve ALLEN N.J. (1984). “Testing the ‘Side-Bet Theory’ of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, **Journal of Applied Psychology**, volume 69, number 3, pp. 378-390.
- MEYER, J. P. ve ALLEN, J.N. (1997). **Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application**. London, Sage Publications Inc.
- MUJKA, F. (2011). “Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, (Yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- MURPHY, K. R. ve CLEVELAND, J. (1995). **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives**. London, Sage Publication.
- OKTAY, E. ve ÇELEBİ, M. A. (2019). “Örgütsel Bağlılık ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Karaman İli Merkezinde Bir Kamu Sektöründe Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, cilt 10, sayı 23, ss. 1-14.
- ÖZBEK, M. ve KOSA, G. (2015). “Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırğızistan’da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 34, ss. 189-212.
- ÖZER, E. ve ÖZDOĞAN, O. N. (2019). “Personel Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Performansına Etkisi: Afyonkarahisar Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 11, sayı 2, ss. 1205-1224.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. ve BOULIAN, P. V. (1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”. **Journal of Applied Psychology**, volume 59, number 5, pp. 603-609.
- ROTUNDO, M. ve SACKETT, P. R. (2002). “The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance To Global Ratings of Job Performance: A Polycy capturing Approach”. **Journal of Applied Psychology**, number 87, pp. 66–80.
- SALTİK, Z. (2016). “Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, (Yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- SAMAD, S. (2007). “Social Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality”, **International Review of Business Research Papers**, volume 3, number 4, pp.254-264.



- SARDAROV, E. (2015). “Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: Azerbaycan’daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- SCHERMELLEH-ENGEL, K., MOOSBRUGGER, H. ve MÜLLER, H. (2003). “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”, **Methods of Psychological Research**, volume 8, number 2, pp. 23–74.
- SIGLER, T. H. ve PEARSON, C. M. (2000). “Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, **Journal of Quality Management**, number 5, pp. 27-52.
- SIMANJUNTAK, P. J. (2011). **Manajemen ve Evaluasi Kerja** (3rd edition). Indonesia. Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas.
- SPREITZER, G. M. (1995). “Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, volume 38, number 5, pp. 1442-1465.
- SPREITZER, G. M., KIZILOS, M. A. ve NASON, S. W. (1997). “A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain”, **Journal of Management**, volume 23, number 5, pp. 679-704.
- ŞEN, E. ve İRGE, T. N. (2021). “Çalışanların Değişime Dirençlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 20, sayı 43, ss. 119-148.
- TABACHNICK, G. B. ve FIDELL, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, (6th Edition), London, Pearson.
- THOMAS, K.W. ve VELTHOUSE, B.A. (1990). “Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation”, **Academy of Management**, volume 15, number 4, pp. 666-681.
- UGBORO, I. O. ve OBENG, K. (2000). “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction In TQM Organizations: An Empirical Study”, **Journal of Quality Management**, volume 5, number 2, pp. 247-272.
- YALÇIN, A. ve İPLİK, F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 14, sayı 1, ss.395-412.
- YAŞLIOĞLU, M. M. (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi Ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46(Özel Sayı), ss. 74-85.
- YOUNDT, M. A. ve SNELL, S. A. (2004). “Human Resource Configurations, Intellectual Capital and Organizational Performance”. **Journal of Managerial Issues**, volume 16, number 3, pp. 337-360.
- ZIKMUND, W. G. (1997). **Business Research Methods**, (5. Edition). Orlando, The Dryden Press.