

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK META-ANALİZ ÇALIŞMASI**Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU** **Dr. Öğr. Üyesi Gülbeniz AKDUMAN** **ÖZET**

Bu çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etki büyüklüğünü belirlemek amacıyla yapılan, birbirinden bağımsız çalışmalardan elde edilen sonuçların birleştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın temel sorusu “personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?” şeklinde ifade edilmiş ve meta analiz yöntemi kullanılarak bu soruya yanıt aranmıştır. Meta-analiz, benzer konularda yapılmış birbirinden bağımsız ve çok sayıda çalışmadan elde edilmiş sayısal verileri istatistiksel olarak analiz etme ve bu çalışmalara ilişkin sonuçları hakkında genel bir sonuca varma yöntemidir (Kablan, vd. 2013:1630). Analize dahil edilen “personel güçlendirme” ve “örgütsel bağlılık” ile ilgili çalışmalara “Google Akademik, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve Dergi Park” veri tabanlarının sistemli olarak taranması sonucunda toplamda 34 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan hangilerinin meta-analize dâhil edileceğini belirlemek amacıyla kullanılan kriterler ise şu şekildedir: Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında korelasyon katsayısının olması, araştırma kapsamının yalnızca “personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık” arasındaki ilişkiyi inceliyor olması ve çalışmalarda alt boyutları farklı ölçeklerin kullanılabilmesi nedeniyle ölçek toplam puanları arasındaki korelasyon katsayılarının varlığı, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliklerinin ispatlanmış olması. Sayılan kriterleri içermeyen çalışmalar analiz dışı bırakılarak kriterlere uygun 17 çalışma ile meta-analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk kısmında ilgili kavramlar açıklandıktan sonra yöntem ve ulaşılan bulgular ışığında sonuç kısmı yer almaktadır. Meta-analiz sonucunda elde edilen etki büyüklüğü düzeyine göre personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde çok geniş düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Meta-Analiz Yöntemi, Etki Büyüklüğü.

JEL Kodları M10, M12, M50.

* İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul/Türkiye e-mail: zynhatipoglu@gmail.com

* Bilgi Üniversitesi, Lisansüstü Programlar Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul/Türkiye e-mail: gulbeniz@akduman.com

Makale Geçmişi/Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 6 Aralık / December 2018

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 10 Kasım / November 2019

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 20 Şubat / Şubat 2020

STAFF EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT META-ANALYSIS STUDY

ABSTRACT

This study provides implications for policy makers to formulate measures to transfer monetary policy. It is aimed to combine the results obtained from independent studies to determine the magnitude effect of the staff empowerment on organizational commitment by this research. The base question of the study was expressed as "Is staff empowerment influence organizational commitment? Meta-analysis is a statistical analysis of numerical data obtained from a number of independent studies on similar topics and a general conclusion about the results of these studies (Kablan, vd. 2013:1630). A total of 34 works have been achieved personnel empowerment and organizational commitment were included in the analysis as a result of the systematic screening of Google Scholar, YÖK National Thesis Center and Dergi Park databases. The criteria used to determine which of these studies should be included in the meta-analysis are as follows: correlation coefficient between personnel empowerment and organizational commitment, the scope of the research only examines the relationship between "staff empowerment and organizational commitment", presence of correlation coefficients between scale total scores due to usage of different scales, the reliability and validity of the scales used. The studies that did not include the criteria mentioned were excluded from the analysis and meta-analysis was carried out with 17 studies in accordance with the criteria. After explaining the related concepts in the first part of the research,, the conclusion part takes place in the light of the methods and findings. As a result of the meta-analysis, it has been found that empowerment has a significant and significant effect on organizational commitment according to the effect size level.

Keywords: *Staff empowerment, Organizational Commitment, Meta-Analysis Method, Broad Effect.*

JEL Classifications: *M10, M12, M50.*

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, çalışan bağlılığını sağlamak her örgütün gündeminde yer alan temel konulardan biridir. Özellikle demografik yapıdaki değişimler, teknoloji kullanımının gün geçtikçe artması, iş ve özel yaşam dengesinin ön plana çıkması, yetenekli çalışanlar için imkanların uluslararası hale gelmesi, ekonomik değişimlerin daha geniş alanda kendini hissettirmesi gibi faktörlerle birlikte çalışan bağlılığını sağlamak zorlaşmaktadır. Bununla birlikte rekabetin belirleyicisi konumuna gelen insan kaynağının etkin ve verimli çalışması beklentisi de artmaktadır. İşletme içinde bilgisini ve deneyimini iyi kullanan çalışanlar hem işletme içi inovasyonu olumlu etkilemekte hem de nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesini sağlarken artan performans sayesinde müşteri memnuniyetini de pozitif yönde etkilemektedir. Alternatifleri artan ve seçim gücünü elinde bulunduran bu nitelikli işgücünü çekmek ve bağlılıklarını sağlamak için hem üst yöneticiler hem de fonksiyonel yönetici kadroları; eğitim ve gelişim desteği sağlamak, açık iletişim ortamını oluşturmak, çalışanların kendi

işlerine dair karar vermelerine ve geleceğe yönelik kariyer planları yapmalarına destek olmak gibi temel beklentileri karşılamalıdır. Bu beklentilerin karşılanması personelin güçlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Güçlendirme için çalışanın da kendini hazır hissetmesi ve organizasyona güvenmesi gerekir. Dolayısıyla bağlılığı sağlamak ve güçlendirme için çaba sarf etmek birbirinden ayrı düşünülemez. Bu amaçla yapılan çalışmada, personel güçlendirme çabalarının örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların genel bir değerlendirmesi yapılmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Personel güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Meta-Analiz çalışmamızda yer alan ana kavramlar olan örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme kavramlarını kavramsal çerçeve kapsamında inceleyeceğiz.

2.1 Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, birden fazla kişinin yer aldığı toplum duygusunun olduğu her ortamda bulunan ve toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatımını sağlayan bir kavramdır (Balay, 2000: 14). Hayatın her anında bağlılık kavramı etkisini gösterebilir. İnsanlar ilk olarak kendilerini dünyaya getiren anne ve babalarına, akrabalarına, dostlarına, evlendikleri zaman eşlerine ve doğan çocuklarına bağlılık duyarlar. Daha ulvi boyutta doğup büyüdükleri semte, şehre ve vatana bağlılık duyarlar. Büyüyüp geliştikleri okullar ve çalıştıkları işyerleri de ilerleyen zamanlarda bağlılık sıralamasında yerini alır. Bir bebeğin annesine, doktorun mesleğine, memurun görevine, sevilen kişilere, çalışanın örgütüne sadık olması ve bulunduğu konumda kalmaya özen göstermesi bağlılık duygusundan kaynaklanır. Bağlılık öyle güçlü bir duygudur ki, bağlı olunan kişi, nesne veya örgüt uğruna mücadele de edilir, vazgeçilmesi de çok zordur (Casson, 2006: 43). Kişisel olarak bağlılık duyulan kişi ve nesnelere vazgeçmek ne kadar zorsa aynı durum çalışılan örgütler için de geçerlidir.

Bağlılık, iş hayatının da temelinde yer alan bir kavramdır. Örgütlerin sürdürülebilir ve karlı olması için insan kaynağından üst seviyede yararlanmayı sağlaması açısından örgütsel bağlılık kritik bir kavramdır (Özler, 2010: 3). Whyte (1956) örgütsel bağlılık konusunda ilk kavramsal çalışmaları yaptıktan sonra Porter, Mowday, Bateman, Strasser, Allen, Meyer ve Becker gibi birçok araştırmacı bu konuda çalışmalar yapmıştır (Gül, 2002: 37). Örgütsel bağlılığın örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji ve örgütsel psikoloji gibi birçok alanda araştırılan bir kavram olması tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Gül, 2002: 38). Bu nedenle ilgili alan yazında farklı araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlamalar mevcuttur:

- Örgütsel bağlılık, çalışanın işi kendi işi gibi sahiplenmesidir (Sheldon, 1971: 143).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün misyon ve vizyonunu sahiplenip, inanması ve bu yönde çaba göstermesidir (Mowday vd., 1979: 225; Eser, 2007: 31).

- Örgütsel bağlılık, çalışanı örgüt çıkarlarına yönelik çalışmaya yönlendiren içsel bir güçtür (Wiener, 1982: 418).
- Örgütsel bağlılık, çalışan ve örgütün uyumlu şekilde çalışmasıdır (Bateman, Strasser, 1984: 95).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın psikolojik olarak çalıştığı örgüte bağlanmasıdır (Coldwell vd., 1990: 246).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve işten ayrılma niyetinin olmamasıdır (Mowday, 1998: 389).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün çıkarlarına yönelik yüksek performansla çalışmalarıdır (Balay, 1999: 238).
- Örgütsel bağlılık, çalışanın kendi çıkarlarından çok örgütün çıkarlarına odaklanmasıdır (Baysal, Paksoy, 1999: 8).

Yapılan bu farklı tanımlamalardan yola çıkarak çalışanın örgütün misyon, vizyon ve hedeflerini benimseyerek, bu yönde gösterdiği güçlü çaba ve istek örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilir (Mowday vd., 1990: 849). Örgütsel bağlılık üç aşamalı olarak gerçekleşen bir süreçtir (Schultz, Schultz, 2010: 201):

- Çalışanın organizasyonun değer ve hedeflerini kabul edip benimsemesi,
- Organizasyonun başarısı için yüksek performansla çalışmaya istekli olması,
- Çalışmaya yönelik yüksek içsel motivasyon ve adanmışlığı bağlılığın göstergeleridir.

Allen ve Meyer (1992) tarafından gerçekleştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif (ahlaki) bağlılık olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Allen, Meyer, 1990: 22):

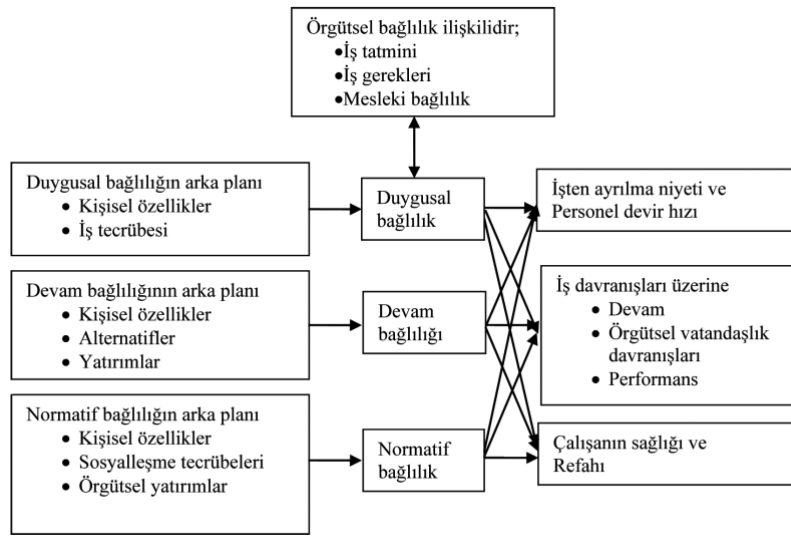
Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, çalışanların çalıştıkları örgütle yüksek etkileşim ve uyumlu çalışmasıdır (Uygur, 2009: 18). Duygusal bağlılık çalışanların çalıştıkları kurumla bireysel kimliklerini özdeşleştirmeleridir (Savery vd., 1998: 313). Duygusal olarak örgüte bağlı çalışanlar örgüt başarısı için canla başla çalıştıkları için en çok tercih edilen bağlılık türü duygusal bağlılıktır (Özler, 2010: 5).

Devam Bağlılığı: Çalışanın kişisel maddi ya da manevi çıkarları nedeniyle örgütte çalışmasıdır (Sinclair vd., 2005: 1280).

Normatif (Ahlaki) Bağlılık: Çalışanın görev aldığı örgütün amaç ve hedeflerine gönülden bağlanıp sadık olmasıdır (Durna, Eren, 2005: 211). Çalıştıkları örgütte etik davranışların benimsendiğini ve ahlak kurallarına uygun hareket edildiğini düşünen çalışanlar normatif bağlılık hissederler. (McDonald, Makin, 2000: 86).

Her üç bağlılık türünde de çalışanları bağlılığa yönlendiren ve bağlılık neticesinde ortaya çıkan sonuçlar Allen ve Meyer'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modelinde Şekil 1'de açıklanmıştır (Meyer vd., 2002: 22);

Şekil 1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd., 2002: 22

Çalışanların düşük, ılımlı ya da yüksek bağlilık seviyesine sahip olması örgütleri farklı açılardan etkilemektedir.

Örgütsel bağlilığın hem örgüte hem de çalışana yönelik olumlu etkileri vardır. Çalışanların örgütsel bağlilığı yüksek olduğunda verimlilik ve etkinlik arttığı için performansları da yükselmektedir. Çalışanlar ve örgüt arası etkin iletişim ve güven duygusu da artmaktadır (Yalçın, İplik, 2005: 396). Örgütüne bağlı, işini severek ve sahiplenerek yapan çalışanlar daha başarılı olacakları için daha mutlu ve memnun çalışacaklardır (Dikmen, 2012: 154). Diğer bir araştırmada değerlendirilen 68 çalışmanın meta-analizine göre örgütsel bağlilık ve çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışan memnuniyetini arttırmak isteyen yöneticilerin öncelikle örgütsel bağlilık konusuna odaklanmaları gerekmektedir (Kinicki, Kreitner, 2006: 168). Örgütsel bağlilık konusunda yapılan araştırmaların ortak noktası ise hem örgüt hem de çalışan için olumlu sonuçlar doğuran tutum ve davranışlara yol açan bir tutum olmasıdır (Koç, 2009: 203).

2.2. Personel Güçlendirme (Yetkilendirme)

Günümüzün dinamik çevre koşullarında, organizasyonların başarıya ulaşabilmesi ve bu başarıyı sürdürebilmesinin temelinde nitelikli insan gücü bulunmaktadır. Her örgüt yapısının kendine özgü bir nitelik beklentisi vardır ancak genel olarak beklenti; hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacak, inovatif bakış açısına sahip, pozisyonu ne olursa olsun işini geliştirmeye yatkın bireylerin organizasyona çekilmesi ve bağlılıklarının sağlanmasıdır. Özellikle doğru kişilerin çekilmesi her yöneticinin gündeminde ilk sıralarda yer alır ancak işe alınan nitelikli çalışanın beklentisini karşılama hedefiyle hareket edildiğinde bile örgütsel bağlılık sorunları yaşanabilmektedir. Bu durumun temel nedenleri arasında, işverenin beklentileri ile çalışanın beklentileri arasında uyum sorunu yaşanması, organizasyonun hedeflerinin açık olmaması, takım ile işbirliği sağlayamama ve rol belirsizliği yaşanması gibi faktörler olduğu söylenebilir. Daha pek çok alt faktör de çalışanın örgüte bağlılığını etkilemektedir. Ancak bahsettiğimiz temel örgütsel faktörlerin büyük bir kısmı çalışan ile yönetici arasındaki iletişime dayanmaktadır. Dolayısıyla yönetici ile etkin bir iletişim kuran, yöneticisi tarafından desteklenen, hedeflere ulaşma konusunda belirli bir yol haritasına sahip olan ve en önemlisi işine ilişkin kararları alabilen yani güçlendirilen çalışanın bağlılığı da artacaktır.

Personel güçlendirme, temelde yöneticilerin çalışanlara karar verme yetkilerini devretmesini, hedeflere ulaşmaları konusunda rehberlik yapmalarını içermektedir. Yöneticiler bu süreçte çalışanlara bilgi verme ve liderlik etme başta olmak üzere çeşitli argümanları kullanırlar. Personelin güçlendirilmesi, çalışanların kendilerini motive edilmiş hissetmeleri, bilgi ve uzmanlıklarına güvenmeleri, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymaları, olayları kontrol edebileceklerine inanmaları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmaları şeklinde tanımlanır (Doğan, 2006: 35). Bazı çalışmalarda bu yaklaşım ilişki temele dayandırılmakta ve personel güçlendirmeyi bir yönetici davranışı olarak kabul etmektedir. Ancak diğer taraftan personel güçlendirme ile psikolojik güçlendirmeyi birbirinden ayıran bir bakış açısı da mevcuttur ve buna göre; yönetim çalışanı güçlendirmek için yetkisini devretmeden yetkilendirebilir yani çalışanı kendi kararlarını verme konusunda serbest bırakır. Bu rağmen çalışan kendisini güçlendirilmiş hissetmeyebilir (Arı ve Ergeneli, 2003: 134). Çünkü güçlendirme için çalışanın da bu yönde bir kabulü olması gerekir. Psikolojik güçlendirmenin özünde, yöneticilerin çalışanlarını motive etmesinin ve bu motivasyonun da bireyin kişisel özelliklerine bağlı olduğunun altı çizilmiştir. Ancak personel güçlendirmenin tek boyutlu bir bakış açısıyla ifade edilmesinin yetersiz kalacağı ve dört boyutla ifade edilebileceği belirtilmiştir. Bu boyutlar; etki, yetkinlik, anlam ve kişisel karar vermedir (Çöl, 2008: 37).

Etki, stratejik, yönetsel ve operasyonel düzeyde çıktılara sağlanan katkıyı ifade eder. Personel, aldığı kararların ve yaptığı işlerin organizasyonun başarısında bir etkisinin olduğuna inanıyorsa, kendisini güçlendirilmiş hissedecektir (Çalışkan ve Hazır, 2012: 51).

Yetkinlik, kişinin kendine güvenini ve faaliyetlerinde yeteneklerini ne ölçüde kullanabildiğini açıklar. Düşük öz-yeterliliğe sahip bireyler, beceri kullanmayı gerektiren durumlardan uzak durmaya yatkındırlar. Bu uzaklaşma davranışı ise yetkinliklerin oluşmasını ya da yetkinliklerin gelişmesini sağlayan bireyin korkuları ile karşı karşıya gelmesini önlemektedir. Ancak, yüksek öz-yeterliliğe sahip bireyler, engeller ya da problemler karşısında daha fazla direnç ve gayret gösterme eğilimindedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672, akt. Altındiş ve Özutku, 2011: 167). *Anlam*, bireyin kendi değerleri ve standartları ile işin sunduğu değer ve standartların karşılaştırılmasıdır. Kişisel değerleri ile organizasyonun değerlerin uyum düzeyi personel güçlendirmeyi doğrudan etkilemektedir (Spreitzer vd., 1997:3). *Kişisel karar verme* boyutu ise, kişinin eylemleri başlatma ve sürdürme konusunda seçim yapma ve karar verme yetkisini göstermektedir (Zhang ve Zhong, 2014:50). Personel güçlendirme herkesin özgürce hareket ettiği, istediğini yapabildiği ve kendi sınırlarını çizdiği bir yaklaşım değildir. Güçlendirme bir vizyon doğrultusunda davranışlara yönelik rehberlik ve net biçimde belirlenmiş sınırlara odaklı harekettir (Baltaş, 2013:166).

Bir güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için liderlik sisteminin etkin şekilde tasarlanması, çift yönlü ve açık iletişim ortamının oluşturulması, uygulama gruplarının oluşması, performans ile ödül arasında ilişki kurulması, güvenilir çalışanların süreci desteklemesi, liderlik takımına ilişkin destek hizmeti sunulması ve gerekli kritik işlem ve ölçümlerin yapılması gerekir (Darling, 1996: 23; Genç, 2004: 224).

3. YÖNTEM

Bu bölümde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık meta-analiz araştırmamızda kullanılan yöntem, araştırma kapsamında yapılan literatür taraması, verilerin analizi ve sonuçta ulaşılan bulgular aktarılacaktır.

3.1 Literatür taraması

Bu çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etki büyüklüğünü belirlemek amacıyla meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz; sistematik sentezleme yöntemlerinden biri olarak nitelendirilebilmekte ve aynı konu üzerinde çeşitli zamanlarda ve yerlerde gerçekleştirilen anket, ilişkisel çalışmalar, deneysel ve yarı deneysel çalışma bulgularının bir araya getirilerek daha geniş örneklem ve güçlü nicel verilerle, nicel teknikleri kullanarak yordayan analizlerin analizi olarak tanımlanabilir (Rothstein, Higgins, Borenstein, Hedges, 2014).

Çalışmanın amacı kapsamında, çalışmaya dâhil edilecek araştırmaları ortaya çıkarabilmek için “Google Akademik, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve DergiPark” veri tabanları sistemli olarak taranmıştır. Taramalarda anahtar kavram olarak “personel güçlendirme” ve “örgütsel bağlılık” birlikte kullanılmıştır. Veri tabanlarının gelişmiş arama özellikleri kullanılarak, anahtar kelimeler düzeyinde taranarak eşleştirilmiştir. Bu işlemler sonucunda toplamda 34 çalışmaya ulaşılmıştır.

Taramada ulaşılan 34 çalışmadan hangilerinin meta-analize dâhil edileceğini belirlemek amacıyla aşağıdaki kriterler kullanılmıştır:

1- Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında korelasyon katsayısının olması,

2- Araştırmanın kapsamı yalnızca “personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık” arasındaki ilişki olması ve çalışmalarda alt boyutları farklı ölçeklerin kullanılabilir olması nedeniyle ölçek toplam puanları arasındaki korelasyon katsayılarının olması,

3- Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliklerinin ispatlanmış olması

Sayılan kriterleri içermeyen çalışmalar analiz dışı bırakılarak kriterlere uygun 17 çalışma ile meta-analiz gerçekleştirilmiştir.

3.2. Verilerin Analizi

Bu çalışmada kullanılacak çalışmaların belirlenmesi aşamasından sonra “çalışmanın yazarı ve tarihinden oluşan künye”, “katılımcı sayısı” ve “personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı” kodlanmıştır. Yapılan kodlamalar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Dahil Edilen Çalışmalara Ait Bilgiler

Araştırmacı ve tarih	N	Korelasyon katsayısı
Koçak (2013)	253	0,265
Doğan ve Demiral (2009)	253	0,579
Durukan, Akyürek, Coşkun (2010)	138	0,146
Gürcü (2014)	158	0,516
Sever (2017)	182	0,342
Mujka (2011)	80	0,499
Gürbüz (2012)	382	0,798
Gürsoy (2014)	560	0,737
Karakaş ve Serçek (2017)	234	0,471
Kılıç (2015)	139	0,539
Çelebi (2009)	87	0,347
Koç (2008)	102	0,620
Şahin (2007)	404	0,387
Taş (2017)	150	0,520
Elüstün (2018)	150	0,413
Seçgin (2014)	268	0,288
Akgün (2015)	78	0,467

Çalışmanın analizleri Comprehensive Meta Analysis (CMA) yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Örneklemin azlığı nedeniyle etki büyüklüğü hesaplanmasında örneklem sayısından etkilenen Cohen’s d yerine Hedges’in g katsayısı (Hedges’s g) kullanılmıştır. Etki büyüklüğünün (g) düzeyi için aşağıdaki aralıklar kullanılmaktadır (Rothstein, Higgins, Borenstein, Hedges, 2014):

-0,15 <g (veya d) <0,15 önemsiz düzeyde etki

0,15 <g (veya d) <0,40 küçük düzeyde etki

0,40 <g (veya d) <0,75 orta düzeyde etki

0,75 <g (veya d) <1,10 geniş düzeyde etki

1,10 <g (veya d) <1,45 çok geniş düzeyde etki

1,45 <g (veya d) mükemmel düzeyde etki

Meta-analiz çalışmalarında çalışmalar homojen ise çalışma ağırlıkları benzerdir ve sabit etki modeli kullanılır; çalışmalar heterojen ise çalışma ağırlıklarının benzer duruma getirilmesi gerekir ve bu durumda rassal etki modeli kullanılır. Homojenliği test ederek sabit etkili veya rassal modellerden hangilerinin kullanılacağına karar vermek amacıyla Q ve I2 istatistikleri kullanılır. Q istatistiği anlamlı çıkması durumunda ($p < 0,05$) heterojenlik kabul edilerek rassal etki modelinin kullanılması önermektedir. I2 istatistiği ise etki büyüklüğüne yönelik varyans oranlarını açıklayarak homojenliğe karar verilmesini sağlamaktadır. 0-100 arasında değer almakta ve >75 olması durumunda Q istatistiği ile birlikte değerlendirilerek yüksek düzeyde varyans (heterojenlik) olduğu kabul edilmektedir (Rothstein, Higgins, Borenstein, Hedges, 2014).

Çalışmada yayın yanlılığını test etmek amacıyla Egger testi; kayıp olası çalışmaları ortaya çıkarıp bu çalışmaların meta-analiz üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Duval ve Tweedie'nin kes ve ekle testi; kullanılan çalışma sayısı (büyüklüğü) ile etki büyüklüğü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Kendall'ın tau b testi ve elde edilen etki büyüklüğü sonucunu çürütebilmek amacıyla kaç adet çalışmaya ihtiyaç olduğunu belirlemek amacıyla ile Rosenthal'ın klasik güvenli N ve Orwin'in güvenli N testleri kullanılmıştır.

Araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.3. Bulgular

Araştırma kapsamında meta-analize dahil edilen 17 çalışmadan elde edilen 17 etki değeri kullanılmıştır. Araştırmaya dahil edilen çalışmalarla toplamda 3618 örneklem sayısına ulaşılmıştır. Çalışmaların heterojenlik/homojenlik durumlarına ilişkin sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Uygun Modelin Belirlenmesine Yönelik Test Sonuçları

Test	Sembol/ Katsayı	Elde Edilen Değer	Sonuç
Heterojenlik	<i>Q</i>	276,295	Heterojen: Rassal etkili model kullanılmalı
	<i>sd</i>	16	
	<i>p</i>	0,000	
	<i>I₂</i>	92,209	

Çalışmaların heterojenlik/homojenlik durumlarına yönelik yapılan Q ($Q_{16}=276,29$; $p<0,01$) ve I_2 ($I_2=92,21$; $I_2>75$) testlerine göre yüksek düzeyde varyans olduğu (heterojenlik) belirlendiğinden rassal etkili modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmüştür (Tablo 2).

Meta-analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Meta-Analiz Sonuçları

Test	Sembol/ Katsayı	Elde Edilen Değer	Sonuç
Etki Büyüklüğü	<i>N</i>	17	1,10< $g(d)$ <1,45: çok geniş düzeyde etki
	<i>g(d)</i>	1,139	
	%95 (<i>alt limit</i>)	0,836	
	%95 (<i>üst limit</i>)	1,441	
	<i>Z</i>	7,379	
	<i>p</i>	0,000	

N: Çalışma sayısı, $g(d)$: Etki büyüklüğü, Z: Standardize edilmiş katsayı, p: Anlamlılık düzeyi

Meta-analiz sonucunda elde edilen etki büyüklüğü düzeyine göre personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde çok geniş düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($g=1,14$; $p<0,05$). %95 güven aralığında bu etki büyüklüğü en düşük 0,84 (geniş düzeyde etki); en yüksek 1,44 (çok geniş düzeyde etki) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3).

H₁ Kabul: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Yayın yanlılığı, kayıp olası çalışmaların meta-analiz üzerindeki etkisi, varyans ile etki büyüklüğü arasındaki ilişki ve elde edilen etki büyüklüğü sonucunu çürütemek amacıyla kaç adet çalışmaya ihtiyaç olduğuna yönelik meta-analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Çalışmada yayın yanlılığını test etmek amacıyla gerçekleştirilen Egger testi sonuçlarına Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Yayın Yanlılığına İlişkin Sonuçlar

Test	Sembol/ Katsayı	Elde Edilen Değer	Sonuç
Egger	Egger	-6,232	p>0,05: Yayın yanlılığı yoktur.
	t	1,893	
	p	0,077	

t: Grupların karşılaştırılma istatistiği, p: Anlamlılık düzeyi

Tablo 4'te belirtildiği gibi Egger testi sonuçlarına göre araştırmaya dahil edilen çalışmalarda yayın yanlılığına yönelik bir etkinin olmadığı tespit edilmiştir (Egger=-6,23; t=1,89; p>0,05).

Kayıp olası çalışmaların meta-analiz üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Duval ve Tweedie'nin kes ve ekle testi sonuçlarına Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5. Kayıp Olası Çalışmaların Meta-Analiz Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuçlar

Test	Sembol/ Katsayı	Gözlenen	Düzeltilmiş	Sonuç
Duval ve Tweedie'nin Kes ve Ekle Testi	Nokta tahmini	0,48744	0,48744	Gözlenen-Düzeltilmiş=0: Yayın yanlılığı yoktur.
	%95 (alt limit)	0,37433	0,37433	
	%95 (üst limit)	0,58627	0,58627	

Tablo 5'te belirtildiği gibi Duval ve Tweedie'nin kes ve ekle testi sonuçlarına göre gözlenen değerler ile yayın yanlılığından oluşan etkiyi düzeltmek için ortaya çıkan düzeltilmiş değerler arasında fark 0 olarak tespit edilmiştir (Gözlenen değer-düzeltilmiş değer=0). Bu bulguya göre kayıp olası çalışmaların meta-analiz üzerindeki etkisi bulunmamaktadır.

Çalışma büyüklüğü (sayısı) ile etki büyüklüğü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kendall'in Tau b testi sonuçlarına Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6. Çalışma Sayısı ile Etki Büyüklüğü Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Test	Sembol/ Katsayı	Düzeltilmesiz	Sürekli Düzeltilmeli	Sonuç
Kendal'in Tau b testi	Tau b	-0,029	-0,022	p>0,05: Kullanılan çalışma sayısının etki büyüklüğüne etkisi yoktur.
	Z	0,164	0,124	
	p	0,869	0,901	

Z: Standardize edilmiş katsayı, p: Anlamlılık düzeyi

Tablo 6'daki Kendal'in Tau b testi sonuçlarına göre araştırmaya dahil edilen çalışma sayısının, bu çalışmadan elde edilen etki büyüklüğüne etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Tau b=-0,02; Z=0,12; p>0,05).

Bu çalışmada elde edilen etki büyüklüğü sonucunu çürütemek amacıyla kaç adet çalışmaya ihtiyaç olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Rosenthal ve Orwin'in güvenli N (Fail Safe N) testi sonuçlarına Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7. Çalışma Sayısı ile Etki Büyüklüğü Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Test	Sembol/ Katsayı	Elde Edilen Değer
Fail Safe N (Rosenthal-klasik)	<i>Z</i> (gözlenen)	7,379
	<i>p</i> (gözlenen)	0,000
	<i>N</i> (gözlenen)	17
	<i>N</i> ($p > 0,05$ için)	4500
Fail Safe N (Orwin)	<i>r</i> (gözlenen)	0,487
	<i>r</i> (önemsiz)	0,000
	<i>r</i> (Kayıp çalışmalardaki korelasyon ortalaması)	0,000

r: korelasyon katsayısı, Z: Standardize edilmiş katsayı, p: Anlamlılık düzeyi, N: Çalışma sayısı

Tablo 7'deki Rosenthal ve Orwin güvenli N sonuçlarına göre bu çalışmada elde edilen etki büyüklüğü sonuçlarının geçersiz olabilmesi için 4500 çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer yandan çalışmaya katılmadığı varsayılan diğer çalışmaların korelasyon katsayılarının veya korelasyon katsayıları ortalamalarının 0,00 ($r=0,00$) olması gerekmektedir.

Tablo 4-7 sonuçları birlikte ele alındığında bu çalışmadan elde edilen meta-analiz sonuçlarının yayın yanlılığı olmadığı görülmektedir.

4. SONUÇ

Rekabetin giderek hız kazandığı günümüzde iş dünyasını başarıya ulaştıracak en önemli kriterlerden biri çalışanların örgütlerine duydukları bağlılıklarıdır. İşgören devamsızlık ve işten ayrılma oranının artması, verimsiz, memnuniyetsiz, mutsuz ve düşük performanslı çalışanlar gibi örgütün performansını direkt olarak etkileyen olumsuz etkenler çalışanların örgütsel bağlılığı sayesinde azaltılabilir.

Personel güçlendirme, temelde yöneticilerin çalışanlara karar verme yetkilerini devretmesini, hedeflere ulaşmaları konusunda rehberlik yapmalarını içermektedir. Yöneticiler bu süreçte çalışanlara bilgi verme ve liderlik etme başta olmak üzere çeşitli argümanları kullanırlar. Personelin güçlendirilmesi, çalışanların kendilerini motive edilmiş hissetmeleri, bilgi ve uzmanlıklarına güvenmeleri, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymaları, olayları kontrol edebileceklerine inanmaları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmaları şeklinde tanımlanır (Doğan, 2006: 35).

Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı olumlu etkileyen kriterlerden biridir. Bu bağlamda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etki büyüklüğünü belirlemek önemlidir. Bu amaçla araştırmada personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık konusunda yapılan birbirinden bağımsız çalışmalardan elde edilen sonuçların birleştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın temel sorusu “personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu sorunun cevaplanması amacıyla meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz sonucunda elde edilen etki büyüklüğü düzeyine göre personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde çok geniş düzeyde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($g=1,14$; $p<0,05$). %95 güven aralığında bu etki büyüklüğü en düşük 0,84 (geniş düzeyde etki); en yüksek 1,44 (çok geniş düzeyde etki) olarak hesaplanmıştır. Rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler çalışanların gelişimine katkı sağlamasının yanı sıra, onların kararlara katılımını sağlayarak ve sorumluluğun yanında yetki de vererek bağlılıklarını sağlayabilirler. Kendisini çalıştığı örgüte ait hissedenden, kendi işi gibi sahiplenilen çalışanlar sayesinde istenen performansın yakalanması da kolaylaşacaktır.

Araştırmanın istenen kriterlere uyan 17 çalışmayla sınırlı olması sonuçların genellenebilir olmasını engellemektedir. Araştırma kapsamının genişletilmesi, yurtdışı araştırmalar da dahil edilerek yapılması, bu konuda yapılan diğer meta-analiz çalışmalarıyla karşılaştırılarak tekrarlanması sonuçların daha genellenebilir olmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/Organizational Psychology*. 6th Edition. Wadsworth Cengage Learning. USA.
- Akgün, Y.E. (2015). *Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Altındış, S. ve Özutku, H. (2011). Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye’deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 162-191.
- Arı, G.S. ve Ergeneli, A. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(1), 129-149.
- Balay, R. (1999). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 32(1), 237-246.
- Balay R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Baltaş, A. (2013). Ekip Çalışması ve Liderlik. Remzi Kitabevi. İstanbul.
- Bateman, T. S. ve Strasser, S. (1984). A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Baysal, A. C. & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Caldwell, D. F., Chatman, j. A. ve O'Reilly, C. A. Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Casson H. N. (2006). Çalışanlara Altın Öğütler. Hayat Yayıncılık. İstanbul.
- Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Cag University Journal of Social Sciences*. 9(2),48-76.
- Çelebi, M.A. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1),35-46.
- Darling, M. (1996). Empowerment: Myth or Reality, *Vital Speeches of the Day*, Learning, South Western.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Doğan, S. (2006), Personel Güçlendirme. Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Durukan, S., Akyürek, Ç. ve Coşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411-434.
- Elüstün, T. (2018). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Eser G. (2007). Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56.
- Gürbüz, G. (2012). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gürcü, E. (2014). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması: Swissotel İstanbul Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsoy, H. (2014). Bir Modern İşletme Yönetimi Tekniği Olarak Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Jandarma Genel Komutanlığı Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kablan, Z., Topan, B. ve Erkan, B. (2013). Sınıf İçi Öğretimde Materyal Kullanımının Etkililik Düzeyi: Bir Meta-Analiz Çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 13(3), 1629-1644.
- Karakaş, A. ve Serçek, S. (2014). Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 11 (2), 90-107.
- Kılıç, M. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kinicki, A. ve Kreitner, R. (2006). Organizational Behavior. Second Edition, Mc-Graw- Hill Irwin, New York.
- Koçak, D. (2013). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), 200-211.
- Koç, R. (2008). Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Mcdonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michael Borenstein, Larry V. Hedges, Julian P. T. Higgins ve Hannah R. Rothstein, (2014). *Meta-Analize Giriş*. Çev: Serkan Dinçer, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Mowday, R. T., Steers, R. ve Porter, L. W. (1990). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mujka, F. (2011). *Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Savery, L., Travaglione, A. ve Firms, I. G. J. (1998). The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing. *Personnel Review*, 27(4), 312-324.
- Schultz, D. ve Schultz, S. E. (2010). *Psychology and Work Today*. Tenth Edition, Pearson, United States of America.
- Seçgin, Y. (2014). *Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Sever, E. (2017). *Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide, İş Doyumunun Ara Değişken Rolü: Sanayi Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S. ve Cullen, J. C. & Wright, C. (2005). Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles". *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280-1287.
- 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*, September-October.

- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Taş, T. (2017). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Urfa.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. 1. Baskı. Barış Platin, Ankara.
- Üstün, U. ve Eryılmaz, A. (2014), Etkili Araştırma Sentezleri Yapabilmek İçin Bir Araştırma Yöntemi: Meta Analiz”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(174), 1-32
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Zhang, C. ve Zhong, C. (2014). Research on the Influencing Factors and Mechanism to Innovation Performance of Team Psychological Empowerment, *Open Journal of Social Sciences*, 2, 49-55.