

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ
VE BİR ARAŞTIRMA**

Ceren ÇELİK ÇETİN

2501070367

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Muhteşem BARAN

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : CEREN ÇELİK ÇETİN Numarası : 2501070367
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE
ORGANİZASYON Danışmanı : PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN
Tez Savunma Tarihi : 17.06.2019 Saati : 14.00
Tez Başlığı
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ
İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL
PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		KABUL
PROF.DR.MELİHA DENİZ BÖRÜ		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.M.MURAT YAŞLIOĞLU		
DOÇ.DR.MALİK VOLKAN TÜRKER		

ÖZ

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA CEREN ÇELİK ÇETİN

Günümüz iş dünyasındaki hızlı değişim ve yüksek kalite beklentisi işletmeler için daha iyisini ve mükemmeli hedeflemeyi ve ortalama ile yetinmemeyi zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerdeki insan kaynağının iş tanımlarını aşan, kendiliğinden ve karşılık beklemezsin yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışları ve işlerini daha anlamlı hissetmelerine, işlerinde etkili ve yetkin olduklarına inanmalarına dair güçlendirme algıları işletmelerin rekabet üstünlüğü için her geçen gün daha da önemli bir hal almıştır. Kapsayıcı ve uzun soluklu iş tanımları yapmanın modern örgütlerde gittikçe daha zorlaşması da bu durumu desteklemektedir.

Bu araştırmada sözü geçen iki unsur arasındaki ilişki ele alınmış ve psikolojik güçlendirme örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olarak hipotez edilmiştir.

Araştırma dinamiklerin çok hızlı değişmesi ve karmaşıklığın yoğun olması hasebiyle bu unsurların daha da ön plana çıktığı bilgi teknolojileri (IT) sektöründe çalışan 159 katılımcı üzerinde yapılmıştır.

Korelasyon ve regresyon sonuçları çalışmanın psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik savını doğrulamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Psikolojik Güçlendirme, BT Sektörü

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND A RESEARCH CEREN ÇELİK ÇETİN

Rapid change and high-quality expectations of the contemporary business environment forced organizations to target the better and excellence and not to compromise with the mediocracy. Organizational citizenship behavior, which human resources in the organization engage as an extra role behavior that is not a part of their job definition, with no expectations of reciprocity and self-started in nature; and perceptions of empowerment which makes employees feel their jobs more meaningful, having more impact and being more competent in their jobs, each day became more and more important for the competitive advantage of the organizations. Increasing difficulty of forming inclusive and long-lasting job definitions in modern organizations also supports this situation.

This research investigated the relationship between the aforementioned concepts and hypothesized psychological empowerment as an antecedent for organizational citizenship behavior.

Research was conducted with 159 participants which are working in Information Technologies (IT) sector where these factors evolve as more critical elements with rapidly changing dynamics in the job environment and high complexity.

Results of correlation and regression analysis supported the hypothesized relationship between psychological empowerment and organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational Citizenship, Psychological Empowerment, IT Sector

ÖNSÖZ

Modern iş dünyasında, özelleşen müşteri ihtiyaçlarına hem hızlı adapte olabilen hem de standartlarından ödün vermeyerek onları daha da geliştiren organizasyonlar rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Klasik yönetim yaklaşımlarının aksine organizasyonların devamlılığını sürdürmesindeki en kritik unsur insan varlığı haline gelmiştir. Değişen koşulları kavrayıp hızlı aksiyon alarak avantaja çevirmek ancak çalışanların yetkinlikleri dahilinde inisiyatif alarak karar vermeleri ile mümkün olmaktadır. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışını ve öncüllerini; psikolojik güçlendirme ve çıktıları daha iyi anlamaya yönelik çabaları her geçen gün daha da anlamalı hale getirmektedir. Bilimsel yazında bu kavramların yoğun bir şekilde araştırılıyor olması ve kavramların geliştirilmesine artan akademik ve profesyonel ilgi de kavramların önemini vurgulamaktadır.

Kavramlar organizasyonlarda önemli roller oynamaları yönüyle çok sayıda akademik çalışmaya konu olmuş, özellikle örgütsel vatandaşlık davranışının olası öncülleri birçok araştırmada ortaya konmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının olası öncüllerinden olan psikolojik güçlendirme ile ilişkisinin aydınlatılması noktasında halen alan yazında geliştirmeye müsait olan unsurlar mevcuttur.

Bu çalışma örgütsel vatandaşlık davranışının olası bir öncülü olarak psikolojik güçlendirme ile arasındaki ilişkiyi araştırmayı hedeflemektedir. Bu amaçla nicel bir çalışma ve araştırma modeli geliştirilmiş psikolojik güçlendirme bağımsız değişken olarak örgütsel vatandaşlık davranışının ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde psikolojik güçlendirme kavramının tanımı, doğası, yapısı, önemi, birleşenleri, boyutları, benzer kavramlarla ilişkisi gibi başlıklar üzerinden psikolojik güçlendirme hakkında bilgi verilmesi amaçlanmıştır.

İkinci bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışının içeriği, tanımı, gelişimi, öncülleri, çıktıları araştırmanın hipotezlerine temel teşkil eden teorik yapı ve kavramın çalışmanın bağımsız değişkeni ile ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın araştırma yöntemi, örnekleme, evreni, hipotezler ve araştırma modeline yer verilmiştir. Bu bölümde aynı zamanda

araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin de bilgi verilmiştir. Devamında ise bilgi teknolojileri (IT) sektöründe çalışan 159 katılımcı üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlar bölümün sonunda tartışılmış ve ileriki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

Tezimin tüm süreçlerinde desteğini, emeğini ve katkılarını eksik etmeyen tez danışmanım sayın Prof. Dr. Muhteşem Baran'a teşekkürü borç bilirim. Desteğini her zaman hissettiğim aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

 STANBUL, 2019

Ceren  EL K  ET N



İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

1.1. Güçlendirme Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Niteliği	3
1.2. Güçlendirme Kavramının Bugünkü Niteliği	4
1.3. Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Birleşenleri.....	5
1.4. Güçlendirmenin Yapısı ve Çeşitleri.....	6
1.4.1. Yapısal Güçlendirme.....	8
1.4.2. Psikolojik Güçlendirme ve Boyutları	9
1.4.2.1. Anlam.....	9
1.4.2.2. Etki	10
1.4.2.3. Otonomi.....	10
1.4.2.4. Yetkinlik.....	10
1.5. Psikolojik Güçlendirme Süreci	11
1.6. Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	13
1.6.1. İş Zenginleştirme ve Güçlendirme	13
1.6.2. Güçlendirme ve Motivasyon	13
1.6.3. Güçlendirme ve Yetki Devri.....	14
1.7. Psikolojik Güçlendirme Kavramının Çıktıları.....	14
1.8. Psikolojik Güçlendirmenin Kurumsal Getirileri.....	15
1.8.1. Psikolojik Güçlendirme ve Performans.....	16
1.8.2. Psikolojik Güçlendirme ve Kariyer Yönetimi	16
1.8.3. Psikolojik Güçlendirme ve Çalışan Yetkinliği	17
1.9. Psikolojik Güçlendirme Sürecinde Yaşanabilecek Sorunlar	18
1.9.1. Ekonomik Maliyet.....	18

1.9.2. Değişime Direnç	18
1.9.3. Üst Yönetim Desteğinin Eksikliği.....	19
1.9.4. Kaynak Yetersizliği.....	19
1.9.5. Yöneticilerin Güç Kaybı Kaygısı	19
1.9.6. Güçlendirmenin Formal ve İnfomal Olarak Yeterince Teşvik Edilmemesi	20
1.9.7. Lider Yetkinliğinin Yetersizliği.....	21
1.9.8. Güçlendirmenin Doğru Anlaşılammaması	21
1.9.9. Tarafların Yeterince Sorumluluk Almaması	22
1.9.10. Güven İklimi Eksikliği	22

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı	24
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Benzer Kavramlar.....	25
2.2.1. Ekstra Rol Davranışı	25
2.2.2. Prososyal Davranış.....	25
2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri.....	26
2.3.1. Organizasyona Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	26
2.3.2. Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	26
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bilimsel Teoriler.....	27
2.4.1. Sosyal Takas Kuramı	27
2.4.2. Karşılıklılık Kuramı	27
2.4.3. Eşitlik Kuramı	28
2.4.4 Psikolojik Kontrat Kuramı	28
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....	29
2.5.1. Özgecilik	30
2.5.2. Vicdanlılık	30
2.5.3. Nezaket	30
2.5.4. Sivil Erdem.....	31
2.5.5. Centilmenlik	31
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ortaya Çıkmasına Zemin Hazırlayan Unsurlar	32
2.6.1. Kurumsal Unsurlar	32
2.6.2. Bireysel Özelliklerden Kaynaklanan Unsurlar	34

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çıktıları.....	34
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olası Olumsuz Yönleri	35
2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Psikolojik Güçlendirme	36
2.9.1. Psikolojik Güçlendirme ve ÖVD Arasındaki İlişkiyi Bulmaya Yönelik Yapılmış Araştırmalar	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ FİRMASINDA PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	39
3.2. Araştırmanın Kapsamı	40
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	40
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	41
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	41
3.5.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	42
3.6 Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler	42
3.7. Çalışmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	43
3.8. Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları.....	47
3.9. Çalışmanın Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri.....	49
3.10. Örneklemin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	49
3.11. Korelasyon Analizi Sonuçları	52
3.12. Demografik Değişkenlere Göre Fark Testleri	53
3.13. Tek Yönlü Varyans Analizi	59
3.14. Araştırma Bulgularının Yorumlanması.....	61
SONUÇ VE ÖNERİLER	64
KAYNAKÇA	67
EKLER	75
EK 1 Anket Örneği.....	75

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 : Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Sonuçları	44
Tablo 3.2 : Psikolojik Güçlendirme Ölçeği İfadelerinin Toplam Skorla Gösterdikleri Korelasyon Katsayıları	45
Tablo 3.3 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İfadelerinin Toplam Skorla Gösterdikleri Korelasyon Katsayıları	46
Tablo 3.4 : Psikolojik Güçlendirme Ölçeği İfadelerinin Faktör Yükleri	47
Tablo 3.5 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İfadelerinin Faktör Yükleri	48
Tablo 3.6 : Çalışmanın Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri	49
Tablo 3.7 : Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	50
Tablo 3.8 : Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Dağılımı	50
Tablo 3.9 : Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	51
Tablo 3.10 : Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	51
Tablo 3.11 : Çalışmanın Değişkenleri Arasında Pearson Korelasyon Tablosu	52
Tablo 3.12 : Cinsiyete Göre Fark Testi Sonuçları	54
Tablo 3.13 : Medeni Hale Göre Fark Testi Sonuçları	56
Tablo 3.14 : Eğitim Durumuna Göre Fark Testi Sonuçları	58
Tablo 3.15 : Yaşa Göre Fark Testi Sonuçları	60
Tablo 3.16 : Yaşa Göre Tukey Testi Sonuçları	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : Güçlendirme sürecinin beş aşaması.....	12
Şekil 3.1 : Araştırma Modeli	42



KISALTMALAR LİSTESİ

BT	: Bilişim Teknolojileri
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Bkz	: Bakınız
v.d.	: Ve diğerleri



GİRİŞ

Örgütsel vatandaşlık davranışı, modern iş dünyasındaki hızlı adaptasyon ihtiyacı ve yüksek müşteri beklentisi nedeniyle hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek adına standartlarını yükseltmek durumunda olan organizasyonlar için çok kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların iş tanımları ile yetinmeyen, gönüllü ve karşılık beklemeden fazladan rol davranışı olarak ortaya koyduğu bu davranış, kurumlara önemli bir rekabet avantajı sağlayabilecek niteliktedir (Organ, Podsakoff, ve McKenzie, 2006: 3). Kavram önemli ve değerli olmakla birlikte, içerdiği gönüllülük ve kendiliğindenlik gibi unsurlarla birlikte düşünüldüğünde inşa edilmesi de zahmetli ve karmaşık bir yapı ve süreç arz eder.

Kavram kritik yapısı ve rolü ile çok sayıda akademik çalışmaya konu olmuş, özellikle kavramın olası öncülleri birçok çalışmada ele alınmıştır. Bununla birlikte kavramın olası öncüllerinden olan psikolojik güçlendirme ile ilişkisinin araştırılması açısından literatürde katkıya açık olan alanlar mevcuttur.

Çalışanın işini daha anlamlı algılamasına, daha yüksek sorumluluk ve yapabilirlik ile daha etkili ve yetkin olduklarına inanmalarına yol açan güçlendirme kavramı da hem örgütsel vatandaşlık kavramının bir öncülü olarak hem de kurumsal başarının kritik bir birleşeni olarak yüksek önem arz etmektedir. Psikolojik güçlendirmenin başarıya ulaştığı organizasyonlarda çalışanların kendi potansiyellerinin farkına vardıkları, yaptıkları çalışmaların sonuçlarının anlamlı olduğuna inandıkları ve kendilerini daha mutlu hissederek çevrelerine de bu mutluluğu yaydıkları görülmektedir (Çavuşoğlu ve Güler, 2016: 50).

Özellikle içerdiği yoğun teknoloji, bilgi temelli olması ve yoğun karmaşıklığı ile değişime ve hızlı adaptasyona belki de en çok ihtiyaç duyan sektörlerden biri olan bilişim sektöründe hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de psikolojik güçlendirme çok elzem kavramlar olarak ortaya çıkmakla birlikte mobil yakalılar olarak anılan bu yeni çalışan kategorisi için kavramların ilişkisini ele alan çalışmalar açısından gelişime açık bir durum söz konusudur. Çalışma kavramları bu kontekste çalışması açısından da önemlidir.

Bu araştırma psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu hedef için psikolojik güçlendirme örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olarak ele alınmıştır. Çalışma temel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın bağımsız değişkenini teşkil eden psikolojik güçlendirme kavramı ele alınacaktır. Kavramın önemi, tanımı, birleşenleri, boyutları, benzer kavramlarla ilişkisi gibi başlıklar üzerinden psikolojik güçlendirme hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

İkinci bölümde ise çalışmanın bağımlı değişkeni olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışına yer verilecektir. Kavramın gelişimi, tanımı, içeriği, doğası, öncülleri, sonuçları ve kavramın diğer örgütsel ve bireysel kavramlarla birlikte ele alındığı çalışmaların sonuçları ve yine kavramın çalışmanın bağımsız değişkeni ile ilişkisi üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın modeline, araştırma yöntemine, kullanılan ölçeklere ve örnekleme dair bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, ağırlıklı olarak kavramlar arası ilişkileri bilgi teknolojileri (BT) sektöründe çalışan 159 katılımcı üzerinde yapılan araştırma ile ortaya koyan analizlere ve analiz sonuçlarına yer verilecektir. Bölümün son kısmında bu bulguların yorumlandığı ve tartışıldığı tartışma ve değerlendirme bölümüne yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Günümüz iş dünyasının modern iş yapma şekillerinin ve hızlı gelişimin getirdiği yapı ile birlikte muğlaklaşmak durumunda kalan görev tanımları ve hızlı değişime ayak uydurabilme yetisi beklentisi, güçlendirme kavramını başarı için vazgeçilmez bir unsur haline getirmiştir. Daha önceki dönemlere hâkim olan kontrol ve motivasyon anlayışlarından farklı olarak günümüz başarı ihtiyaçları çalışanın güçlendirilmesini kaçınılmaz kılmıştır. Buna bağlı olarak da yöneticilerin rolleri de yeniden biçimlenmiş kontrol ve denetim odağından liderliğe doğru evrilmiştir (Erkutlu, 2015: 2019).

Hem çalışan beklentileri hem de müşteri beklentileri açısından güçlendirme, kalitenin artırılması ve hızlı adaptasyon açısından olmazsa olmaz bir unsura dönüşmüştür. Çalışanların her şeyi yöneticisine danışan, inisiyatif ve sorumluluk almadan, sadece emirleri uygulayan bir yapıdan çıkıp kendi sorumluluğunu kendiliğinden ve istekli bir şekilde aldığı, kendini anlamlı, etkili ve yetkin hissettiği iş süreçlerine doğru hızlı ve emin adımlarla belirgin bir geçiş yaşanmaktadır. Organizasyonlarda psikolojik güçlendirme etkinliklerinin organizasyon açısından çeşitli yararları ortaya konulmuştur. Hızlı ve etkili karar alınabilen yapılarda müşteri tatmini artarak organizasyonun verimliliği de artmaktadır. Ayrıca güçlendirilmiş çalışanlar çabalarının organizasyon için anlamlı olduğunu görerek devamsızlıktan kaçınmaktadırlar. Çalışanın güçlendirilmesi daha etkin ve verimli bir çalışma ortamına yol açmaktadır. Ancak psikolojik güçlendirmenin başarılı olabilmesi için, tüm çalışan ve yöneticilerin gerek yetenek ve yetkinliklerinin gerekse farkındalıklarının artırılması üzerine yüksek maliyeti olan eğitime yatırım gerekebilse de organizasyonel değişim süreci başarılı olarak yönetilmelidir (Klagge, 1998:549-550).

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik güçlendirmenin yapısı, kökeni, tarihsel ve kavramsal gelişimi, günümüz işletmeleri ve çalışanları için önemi, boyutları, çıktıları ve literatürde ne şekilde çalışmalara konu olduğuna dair bilgiler yer almaktadır.

1.1. Güçlendirme Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Niteliği

İşletme teorisinin ve iş yapma şekillerinin tarihsel gelişimine bakıldığında kavramın bir tür gereksinim olarak ortaya çıktığı öne sürülebilir. Sanayi devrimi

süresince Tazlorizm ve Fordizm'in etkisiyle makineleşen üretim süreçlerinde motivasyon ve kontrol kavramları üretim bandının sağladığı avantajla kendiliğinden kolaylaşırken, kapalı sistemler uyum ve değişim gibi ihtiyaçlar gerektirmiyordu (Leblebici, 2008: 99-108). Üretim bandı kabiliyetiyle ilgili ürünün, üretim aşamalarında bir çalışandan diğerine geçişi çalışanların bu aşamaları eksiksiz yerine getirmelerini gerektiriyor ve bir sonraki süreci öncekinin kaçınılmaz kontrolcüsü haline getiriyordu. Çalışan performansını ya da üretkenliğini arttırmak üretim bandının hızını arttırmak kadar kolaydı. Yöneticiler kişisel anlamda çalışanla etkileşime geçmek ve onları motive etmek gibi faaliyetlere girişmek durumunda değildi. Çalışanlar zamanın yetki tanımına göre yöneticilerinden aldıkları emir ve talimatları kayıtsız şartsız yerine getirmekle yükümlüydü (Weber, 1947: 3).

Formalizasyonun ve standardizasyonun yüksek olduğu mekanik yapılanmalar çalışanın söyleneni eksiksiz yerine getirmesinden fazlasını gerektirmiyordu. Bu durum iş tanımlarının basit ve yetenek çeşitliliğinin düşük olduğu bir ortamda çalışanın makineleşmesini ve insana has olan daha karmaşık ve derinlikli yetilerini köreltmesini beraberinde getiriyordu. Bu koşulları getiren yönetim, üretim ve kontrol sistemi aslında genel olarak müşteri beklentilerinden ve üretim tipinden kaynaklanmaktaydı. Başka bir deyişle beklenti seviyesi yüksek olmayan bir müşteriye çoklu mal üretimi insani özellikleri ve emek faktörünü üretimin en önemli faktörü olmaktan çıkarmıştı.

1.2. Güçlendirme Kavramının Bugünkü Niteliği

Günümüz şartlarında üretimin mal sektöründen hizmet sektörüne doğru eğilim göstermesi, müşteri ihtiyaçlarının artması ve hızlı değişime esnek bir şekilde yanıt verebilme gereksiniminin ortaya çıkması ile insan ve emek faktörünün önemi artmış, iş yapış şekilleri daha karmaşık ve talepkar bir hal almıştır. Daha nitelikli ve derinlikli insan yetilerinin daha az belirgin ve açık bir sistemde hızlı adaptasyon ihtiyacıyla birlikte yoğrulduğu bir iş yapış anlayışına ihtiyaç duyulmuştur. Müşterilerin bilinçlenmesi ile birlikte günümüzde daha yaratıcı yenilikçi ve esnek çalışma süreçlerine olan gereksinim, yöneticilerin çalışanlarına yakından kontrol eden bir anlayış yerine daha yüksek bir otonomiyle inisiyatif sağladığı bir anlayışa yerini bırakmıştır (Özgen ve Türk, 1997: 76).

Ağır ve hantal mekanik yapılar ve belirgin iş tanımları statik bir iş çevresinde başarı sağlayabilmekteydi. Bu duruma uygun olarak ne yapması gerektiği noktasında sürekli yukarıdan emir ve talimat bekleyen ve bunları harfiyen yerine getirdiğinde başarılı olan çalışanlar bu sistemi desteklemekteydi. Bugün hızla değişen gereksinimlere hızla ayak uydurabilen, gerektiğinde yukarıdan emir beklemeden hızla kendi yaratıcılığını ve inisiyatifini ortaya koyabilen, yeri geldiğinde kendi kendini yönetebilecek niteliğe ve yetiye sahip çalışanlar başarının anahtarı olarak görülmektedir.

Gelişen ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları, her an yeniliklere açık çevre şartları net görev tanımları ve iş talimatları geliştirmeyi zorlaştırmış ve işletmeleri çalışanın işini başarı yolunda gerektiğince doldurduğu daha az belirgin iş tanımlarına doğru yönlendirmiştir.

1.3. Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Birleşenleri

Güçlendirme kendini çok sayıda modern yönetim uygulamasında ortaya koymaktadır. Hedeflerle yönetim, kalite çemberleri, amaç belirleme gibi katılımcı yönetim teknikleri üzerine çalışılan literatürün çoğu güçlendirme kavramıyla yakından ilişkilidir (Conger ve Kanungo, 1988: 473).

Bu bağlamda güçlendirmenin çalışana cesaret verecek ve yol boyunca gerekli yapabilme kaynağını sağlayacak olan yetkinlik ve bu yetkinliklerini kullanmasına, karar alma süreçlerine katılmasına, iş yapış şekline yön vermesine izin verecek olan yapı gibi iki birleşeni olduğundan söz edilebilir. Kavramın yapısal boyutunu ele alan bir tanımda Erstad (1997: 325-333), çalışanlara kendi işlerinin sorumluluğunu alabilecekleri ortamın ve işlerini nasıl yapacaklarını seçebilmeleri için gereken örgütsel imkânların sunulması konularına vurgu yapar. Tek başına gerekli örgütsel iklimi, desteği ve yapıyı sağlamak gerekli yetkinliğe sahip olmayan çalışanlarla istenilen sonucu veremeyecektir.

Menon (1995)'un güçlendirme kavramına yaklaşımı bu tartışmayı destekler niteliktedir. Yapısal değişiklikler çalışanda psikolojik değişimlere yol açar ve yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme, güçlendirme kavramına birbirini bütünleyen daha kapsamlı bir yaklaşım sunar. Zira örneğin analitik karar verme yöntemleri ile ilgili

bilişsel yetkinliği olmayan bir çalışan kararlara katılımının yolu açılmış olsa bile etkin karar veremeyecek; liderlik yetkinliği olmayan bir çalışan, diğer çalışanlarla ilgi yönetsel bir etkinlikte başarılı olamayacaktır. Böylesi bir durum çalışanı motive etmek yerine üzerinde baskı bile yaratabilir.

Çalışan kendisinden yönetim faaliyetlerine, karar almaya vb. katılmasının beklediğini fark edip kendisinde gerekli yetkinliği ve özgüveni bulamayınca güçlendirme çabaları beklenenin tam tersi sonuçlar verebilir. Ya da diğer yandan çalışan gerekli niteliklere kavuşturulduğu halde bunları kullanabilmesi için gereken örgüt yapısı sağlanmadığında kendisini olmakta olduğu pozisyon için fazla nitelikli hissedecek ve kararlara katılamadığı için prosedürel adalet algısında düşüşler yaşanabilecektir. Yani gerekli nitelikli iş atmosferi ve örgüt yapısı sağlanmadıkça ya da çalışan gereken niteliklerle buluşmadıkça güçlendirme faaliyetleri amacına ulaşmayacaktır. Başka bir deyişle güçlendirme sadece çalışanlara daha çok otorite sağlanması anlamına gelmez. Güçlendirme kavramının özünde bundan çok daha fazlası vardır. Güçlendirme kavramının zaman içinde değişim gösteren tanımları da bu gerçeği desteklemektedir.

Karar alma otoritesinin ve sorumluluğunun yöneticilerden çalışanlara geçmesi (Ford and Fottle, 1995: 21) gibi daha geleneksel güçlendirme tanımları yerini “çalışanları, her seviyede örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmak yolunda harekete geçmek için, inisiyatif kullanmaya ve karar vermeye teşvik eden gücün paylaşımı ve (engellerin kaldırılması ile) destekleyici bir çevre sağlama süreci” (Gupta, 2002) gibi daha kapsamlı güçlendirme tanımlarına bırakmıştır. Organizasyonda güce sahip olan kişilerin yetkilerini sorumluluklarını alt kademdekilerle paylaşması, daha alt kademedeki çalışanların sorumluluk, yetki ve yeteneklerinin arttırılması, personelin potansiyellerine ulaşmaları için teşvik edilmesi gibi bazı ortak unsurlar güçlendirme tanımlarında öne çıkmaktadır (Bakan, 2004).

1.4. Güçlendirmenin Yapısı ve Çeşitleri

Güçlendirme kavramı literatürde genel itibari ile iki ana alt kavram olarak ele alınmaktadır. Bunlardan ilki çalışanın yetki ve etki ile donanabileceği kurumsal dinamiklerin ve birleşenlerin oluşturulması ve bir araya getirilmesi ile ilgili olan yapısal güçlendirme, diğeri ise çalışanın psikolojik ve motivasyonel olarak kendini işinde

etkin, yeterli, özgür ve yetkin hissetmesine dair süreçleri kapsayan psikolojik güçlendirmedir.

Güçlendirme kavramı kökenine inildiğinde güç verilmesi ya da gücün aktarımı gibi “güç” kavramını vurgulayan bir yapı olarak algılanabilir. Buradaki “güç” kavramının neyi ifade ettiği üzerine Thomas ve Velthouse (1990)’un üç farklı çıkarımı vardır.

Bunlardan ilki örgüt hiyerarşisi ile ilgili olan meşru güç ya da otoritenin devri ile ilgilidir. İkincisi çalışanın kapasitesinin, özgüveninin ya da yapabilirliğinin artırılması ile ilgilidir. Sonuncusu ise enerji vermeyi ya da harekete geçirmeyi ifade eder ki bu motivasyonel yaklaşıma en uygun olan “güç” ifadesidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 667). Yani güçlendirmeyi bir yönetsel etkinlik olarak ele aldığımızda “güç” kavramına ilk yaklaşıma göre çalışanın daha üst yönetsel seviyedeki kararlara katılabilmesi ya da yetki edinmesi gibi bir boyutu söz konusudur.

Bu boyut karar almada aşırı merkezileşme sorununu ortadan kaldırmak ve çalışanların yönetimde söz sahibi olmalarını hem onların sorumluluk ve motivasyonlarını arttırmak hem de daha çeşitli ve etkin kararlar üretebilmek adına sağlamak için son derece önemlidir. Bu durum yöneticilerin üzerindeki yükü delegasyon yöntemiyle dağıtmasının bir kültüre dönüşmüş ve kendiliğinden hali olarak da görülebilir. Böylece yöneticinin iş yükü ve sorumluluğu da paylaşılmış ve desteklenmiş olur. Bu anlamda ‘güç’lendirme daha çok yapı boyutunun gerekleriyle ilgilidir. İkinci yaklaşımdaki “güç” kavramı ise çalışanın eğitim, liderlik desteği vb. faaliyetlerle daha yetkin ve yüksek yapabilirlik seviyesine sahip, öz yeterliliği ve özgüveni gelişmiş bir bireye dönüştürülmesi ile ilgilidir. Conger ve Kanungo (1988: 476) bu söylemi destekleyen bir tanımla güçlendirmeyi, çalışanın sarf ettiği çabası ile göstereceği performansı arasındaki beklentisindeki artışla ilişkilendirmiştir.

Çaba sarf ettiğinde başarabileceğine inanan birey daha çok çaba sarf edecektir. Diğer bir deyişle çabanın ilk şartı performans gösterebileceğine inanmaktır (Lawler, 1973). Bu boyut aslında ilk yaklaşımın da tamamlayıcısıdır. Zira kendine güvenmeyen, yeterliliğine inanmayan bir birey yetki sahibi olsa bile bu yetkiyi kullanmaktan çekinecek ya da söz konusu yetkiyi yanlış kullanacaktır.

'Güç' kavramına son yaklaşımda ise ortaya daha çok motivasyonla ilgili bir tablo çıkar. Conger ve Kanungo (1988: 473), bu anlayışa paralel şekilde güçlendirme kavramının sözlükteki anlamının "izin verme", "mümkün kılma" anlamına dikkat çekerek kavramın aslında sadece güç devri ya da paylaşılmasından ibaret olmadığını vurgular. Çalışanın güçlendirme çabalarının tüm amaçlarını önemsemesi ve bu konuda harekete geçebilmesi için gereken gönüllülüğü ve istekliliği vurgular.

Kapasitesi ve becerileri artırılmış, meşru olarak yetkilendirilmiş bir çalışan yeterli istekliliğe ve motivasyona sahip değilse güçlendirme çabaları yine sonucuna ulaşmayacaktır. Çalışanın güçlendirme kavramına karşı olumlu tutum geliştirmesi, karar almaya katılmaya gönüllü olması, kapasitesini arttırmak için gereken çabayı harcamayı istemesi güçlendirmenin umulan sonuçları vermesi açısından son derece önemlidir. Thomas ve Velthouse (1990 s.667) güçlendirmeyi bir motivasyon türü olarak daha özelden "içsel görev motivasyonu" olarak tanımlar.

1.4.1. Yapısal Güçlendirme

O'Brien (2010: 6) yapısal güçlendirmeyi "bir örgütün, çalışanlarına bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneği" şeklinde açıklamıştır. Bu bağlamda yapısal güçlendirme, kurumdaki dinamiklerin çalışanın kendini geliştirebileceği fırsatlar bulabilmesine, yönetici desteğini arkasında hissedebilmesine, istediği bilgiye ve kurumsal kaynaklara kolaylıkla ulaşabilmesine ne derece olanak sağladığı ile ilgilidir. Ancak kurum yapısı ve dinamikleri çalışanın güçlü hissedebileceği şekilde kurgulanır ve oluşturulursa çalışan kendini güçlendirilmiş hissedebilir. Örneğin liderlik yapısı ya da kurum iklimi çalışanı destekler nitelikte değilse çalışanın güçlenmesi gereken yapı ve ortam orada bulunmamaktadır.

Çekmecelioğlu ve Keleş (2008) çalışmalarında örgüt iklimi ve güçlendirmenin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiş ve iklimin güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Çalışmanın bulgularına göre iyi bir performans ve ödül sistemi, takım iklimi, yönetici desteği ve net bir vizyonun varlığı gibi kurumsal iklime yönelik yapısal dinamikler güçlendirme ile yakından ilişkilidir.

Foster-Fishman ve Keys (1997: 348) güçlendirme için iki temel ön gereklilik olduğunu ileri sürmüşlerdir: bunlardan ilki güç ve kontrole dair belirleyiciler ikincisi ise güven ve dahil edilmeye dair durumlardır. Bu faktörlerin niteliği güçlendirmenin başarılı olup olmayacağını önemli ölçüde belirlemektedir. Buna göre, yapısal olarak gücün ve kontrol yapısının değişime olanak sağlayabilecek nitelikte olması zorunludur. Örneğin kurumsal yapı güç hiyerarşisinin çok sert olduğu bir nitelik taşıyor ise güçlendirme süreci tehlikeye girebilir. Yine kurumsal aidiyet, birliktelik ve güven iklimi de bu çabanın başarılı olabilmesi için önemli gerekliliklerdendir. Çalışanlar birbirine ve yöneticilere yöneticiler de çalışanlara belirli ölçüde güvenmediği sürece güçlendirme çabaları amacına ulaşmayacaktır.

1.4.2. Psikolojik Güçlendirme ve Boyutları

Thomas ve Velthouse (1990: 666-681) güçlendirmenin çalışan algısı yönünün önemini öne çıkarmış ve güçlendirme yolunda yapılan yönetsel uygulamalar ile çalışanın ne kadar güçlendirildiğine dair algısını ayırt etmişlerdir. Çalışanın yapılan uygulamaları nasıl değerlendirdiği, bu yolda sarf edilen süreçlerin başarılı olup olmadığı çalışan algısına yansımaktadır. “Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, daha çok yapılanların iş görenler tarafından nasıl algılandığı konusuna vurgu yapan araştırmacılar ise, güçlendirmenin bilişsel ya da psikolojik boyutu üzerinde durmaktadırlar” (Pelet, 2011: 211).

1.4.2.1. Anlam

Güçlendirmenin “lokomotifi” olarak görülebilecek olan temel dinamiği “anlam” boyutudur (Doğan ve Demiral, 2009: 50). Güçlendirme kavramının diğer bütün boyutları çalışanın işini daha anlamlı hissetmesi ile oluşmaya başlar ve desteklenir. İşinden ilham duyan, önemli bir iş yaptığını hisseden ve kendisini bundan dolayı değerli ve yetkin gören bir çalışan daha çok etki ürettiğini, yetkinliğinin arttığını ve daha çok sorumluluk alarak otonomisini arttırdığını hissedecektir.

Thomas ve Velthouse (1990: 666-681) güçlendirmenin algısal yönüne vurgu yaparak psikolojik güçlendirmeyi çalışanın güçlendirilmiş hissedip hissetmediği üzerine algısı ile ilişkilendirmiştir ve bu algıyı dört boyutlu bir yapıda incelemiştir. Çalışan işini kendi hedef, değer ve amaçları ile ilişkilendirebiliyorsa işini anlamlı, değerli ve gerekli görüyorsa psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunda yüksek bir

algıya sahiptir. Çalışanın işini önemsenmeye layık görmesi ve içsel olarak önemsemesi bu boyutla ilgilidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

1.4.2.2. Etki

Çalışanlar iş yerinde gösterdikleri davranışlarla verdikleri emekle yaptıkları işlerin çıktılarına etki edebilmek isterler. Bu durumla ilişkili olarak psikolojik güçlendirmenin bir diğer boyutu etki olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyut çalışanın iş sonuçları üzerindeki etkisi ve onları değiştirebilme gücü ile ilgilidir (Spreitzer,1995:1443). Çalışan seçimleri ile işin gidişatını, yöntemini, çıktıları vb. süreçleri değiştirebiliyor ve kendini süreçlerin kontrolünde hissediyorsa etki boyutunda daha yüksek algısı olacaktır. Çalışan davranışları ve kararları ile işinin çıktıları şekillendirebiliyor ise kendini daha güçlü hissedecektir.

1.4.2.3. Otonomi

Çalışanın işini nasıl yapacağı konusunda ne derece özgür, serbest ve kendi sorumluluğunu alabilir olduğu ise otonomi boyutu ile ilgilidir. Bu boyut literatürde “kendi başına karar verme” “seçim” ve “otonomi” gibi farklı şekillerde dilimize çevrilmiştir. Çalışan işini yaparken kendi yolunu ve iş yapma şeklini seçebiliyor, inisiyatif ve sorumluluk alabiliyorsa bu boyutun yüksek olması beklenir. Çalışanın işinin sonuçlarını ne derece değiştirebildiği ya da çıktılar üzerinde etkisinin ne derece önemli olduğu üzerine algısı ise etki boyutu ile ilgilidir.

1.4.2.4. Yetkinlik

Çalışanın işini başarıyla yerine getirebileceği beceri ve potansiyele ne derece sahip olduğuna dair algısı ise yetkinlik boyutu olarak isimlendirilmiştir. Conger ve Kanungo (1988: 477)’nin güçlendirme kavramına yaklaşımının yetkinlik merkezli olduğu söylenebilir. Güçlendirmedeki güç unsuru çalışanın işini yüksek performansla yapabilecek öz yeterliliğe sahip olup kendini güçlü hissetmesi ile ilişkilendirilmiştir. Örgütün içindeki çalışanın kendini güçsüz hissetmesine yol açabilecek hususların bertaraf edilmesi yolu ile çalışan özgüven kazanmakta ve güçlenmektedir.

Organizasyondaki üyelerin güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması yoluyla öz-yeterlilik duyguları geliştirilerek güçlendirme sağlanabilmesi söz konusudur. Bu doğrultuda hem geleneksel organizasyonel

yöntemlerin hem de etkililik bilgisini sağlayan geleneksel olmayan teknikler gerekli olacaktır (Conger and Kanungo 1988:474).

Güçlendirmenin yapısını oluşturan bu dört birleşen birbirini destekler ve tamamlar nitelikte olup herhangi birinin eksikliği güçlendirme kavramının oluşumunu, başarısını, yaşantısını önemli ölçüde sınırlandıracağı gibi tamamen ortadan da kaldırabilir (Spreitzer, 1995: 1444). Yetkinlik boyutunda kendini zayıf algılayan bir çalışan işini anlamlı da olsa iş sonuçlarında gerekli etkiyi yaratamayacaktır. Ya da işini nasıl yapabileceğini seçebilen bir çalışan bu işi anlamlı bulmuyorsa güçlenmiş hissetmeyecektir.

1.5. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Psikolojik güçlendirmenin oluşabilmesi için sürecin tüm açıları ile değerlendirilmesi gerekmektedir. Tablo 1'de Conger ve Kanungo (1988: 475) tarafından, değişim sürecinin beş aşama ile yönetilmesi tavsiye edilmektedir.

Güçlendirme sürecine başlarken öncelikle çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan koşulların belirlenmesi gerekmektedir. Denetim, ödül sistemi, işin doğası ve diğer organizasyonel faktörlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen güçsüzleşmeyi destekleyen koşullar, uygun yönetsel teknik ve stratejilerin kullanılması ile Aşama 3'te ortadan kaldırılabilir. Aşama 2'de psikolojik güçlendirme sürecine zemin hazırlamak için katılımcı yönetim, hedef belirleme, geri bildirim sistemi, iş zenginleştirme vb organizasyonel iyileştirmelerin sonrasında, Aşama 3'te çalışanlara öz-yeterliklerini geliştirebilecekleri kaynaklar verilir. Bu aşamaların sonucunda güçlenmiş hisseden çalışanların bu durumu sürdürmelerini sağlamak amacıyla davranışsal etkiler bu doğrultuda yönlendirilir. (Conger ve Kanungo, 1998: 474)

AŞAMA 1

Bir psikolojik güçsüzlük durumuna yönlendiren koşullar

AŞAMA 2

Yönetimsel stratejilerin ve tekniklerin kullanılması

AŞAMA 3

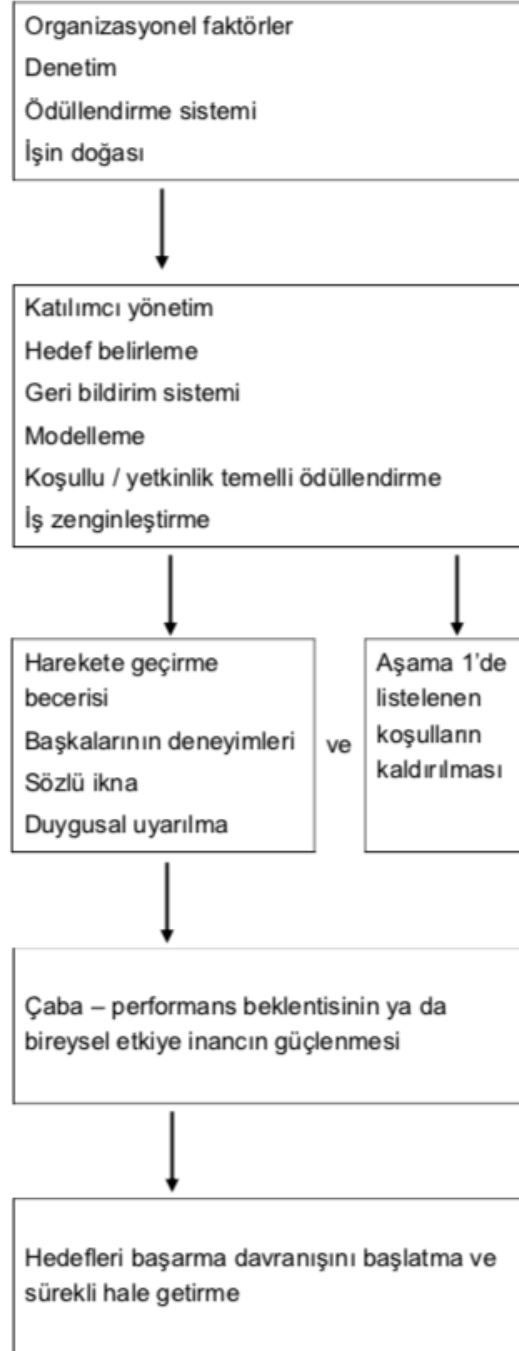
Dört kaynak kullanılarak astlarına öz-yeterlilik bilgisi sağlanması

AŞAMA 4

Astın güçlendirme deneyiminin sonuçları

AŞAMA 5

Davranışsal etkilere yöneltme



Şekil 1.1 : Güçlendirme sürecinin beş aşaması

(Conger ve Kanungo, 1988: 475)

1.6. Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

1.6.1. İş Zenginleştirme ve Güçlendirme

İş zenginleştirme ile güçlendirme kavramları arasında temelde benzer yönler olmasına rağmen bu iki kavram birbirinden farklıdır. Hackman & Oldham (1980)'ın kavram üzerine çalışmaları güçlendirme kavramının temellerini oluşturmaktadır (Spreitzer, 1996). Çalışanın işi üzerinde karar, kontrol ve sorumluluğunun artması iki kavramda da ortak unsurlardır. Akçakaya (2010: 154) bu kavramların farklı yönlerini şöyle ifade etmiştir:

“Güçlendirme personelin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirmede kişilerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanılmaktadır. Güçlendirmede personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa dahi, personel kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmektedir.”

1.6.2. Güçlendirme ve Motivasyon

Yapısal güçlendirmede temel olarak çalışanın karar almaya katılabileceği, kendi tercihlerini ve inisiyatifini işine yansıtabileceği ortamın yaratılması söz konusudur. Böylesi bir iş ortamının daha motive edici olması beklenen bir durumdur. Güçlendirmenin çalışan motivasyonunu arttıran bir unsur olması örgütsel vatandaşlık davranışını da arttırabileceği çıkarımını yapmaya olanak sağlar.

Oldham ve Hackman (1976) ortaya koyduğu iş özellikleri teorisinde işin motive edici özelliklerini sıralarken işin monoton olmaması, anlamlı olması, kişiye otonomi sunması, yetenek çeşitliliği açısından zengin olması, geribildirim vermesi ve çalışanın iş süreçlerinin tümünü görebilmesi gibi unsurlara değinmiştir. Güçlendirme kişinin işin daha üst seviyedeki süreçleri de görebilmesine (yönetsel süreçler) yol açarak çalışanın işin tamamını görebilme olanağını arttırır.

Kendini tekrar eden, her şeyin önceden talimatlarla harfi harfine belirlendiği rutin ve monoton bir iş yerine çalışanın kendi kararlarını vererek yaratıcılığını kullanabildiği, yeteneklerini ve potansiyelini daha çok ortaya koyabildiği bir iş de teoriye göre daha cezbedici olacaktır. Kendi kararlarını sonuçlarını grup sorumluluk alan bir çalışan hem geribildirim hem de işin anlamı noktasında daha yüksek motivasyona sahip olacaktır. Sadece söylenenleri yapmaktansa yönetsel görevler de üstlenmek işin anlamını arttırıcı bir rol oynayacaktır.

1.6.3. Güçlendirme ve Yetki Devri

Güçlendirme sürecinde çalışanlara bir yetki ve güç devri söz konusudur. Yöneticiler çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yetki atarlar. Ancak yetki devri tek başına güçlendirme kavramının yerini tutamaz. Güçlendirme daha derinlikli ve kapsamlı bir kavramdır. Güçlendirme yetki devrini de içeren daha geniş kapsamlı bir süreçtir (Bolat, 2003, s. 207). Güçlendirme kavramı çalışana yetkinin devredilmesinin yanında çalışana bu yetkiyi özgüvenle kullanabileceği ve müşteri memnuniyetine yansıtılabileceği serbestiyi, işe dair duyulan anlamı, yönetici desteğini ve daha da kritik olarak bu yetkinin hakkını verebileceği yetkinliği de kazandırmayı içerir. Güçlendirmede yetki devrinden farklı olarak, çalışanın pasif bir şekilde yetki almasından ya da çalışana o yetkinin yönetici tarafından verilmesinden çok çalışanın o yetkiyi almak için kendiliğinden gönüllü ve istekli olması ve gereken yetkinliği edinmesi söz konusudur.

1.7. Psikolojik Güçlendirme Kavramının Çıktıları

Güçlendirme, çalışanların daha özgüveni yüksek, daha üretken, daha yaratıcı ve daha mutlu olmasına yol açarak (Peters, 1992), örgütlerini daha olumlu algılamalarına ve örgütsel vatandaşlık davranışının da öncüllerinden olan bu kavramlar aracılığı ile daha yüksek düzeylerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açar.

Randolph (1995; 19) ise, iş göreni güçlendirmenin en önemli yararının, çalışanlar açısından “organizasyona güvenin artması” olduğunu ifade etmektedir. Güçlendirme çalışanların daha çok yönetsel güç elde etmeleri ve daha üst kademelerdeki süreçlere de dahil olmalarına yol açacağı için bir rol belirsizliğini de

beraberinde getirebileceği düşünülebilir ancak Spreitzer (1996)'ın yaptığı çalışma bu beklentinin tam tersine güçlendirilmiş çalışanların daha az rol belirsizliği yaşadığını ortaya koymuştur. Yine çalışanın sorumluluklarının artması iş doyumunun ya da iş tatmininin azalacağı yönünde bir algı yaratabilir ancak yapılan çalışmalar tersine güçlendirme ile iş tatmini ve iş doyumunu arasında olumlu yönde güçlü bir ilişkinin olduğuna dalalet etmektedir (Pekdemir vd., 2006: 11-36; Erdil ve Keskin, 2003: 28-35). İşini anlamlı algılayan çalışanlar işlerine ve örgüte daha bağlı daha tatminkâr ve gayretli olacaktır (Spreitzer vd., 1997: 683).

Örgütün çıktıları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını ve bir şeyleri değiştirebilecek güçte olmadığını hisseden bir çalışan çaresizliğe düşecek ve çabasını azaltarak performans ve verimini düşürecektir. Diğer yandan çalışan örgütün çıktıları üzerinde etki yaratabileceğini ve bir şeyleri değiştirebileceğini düşünür ise gayretini arttıracak ve daha yüksek bir performans ve verimle çalışacaktır (Spreitzer vd., 1997: 686).

Doğan ve Demiral (2009: 73) üniversite çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada güçlendirmenin etki ve anlam boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişki tespit etmişlerdir. Akademik personelin işlerini anlamlı bulmaları, severek yapmaları ve iş sonuçlarını etkileyebildiklerine dair inançları kuruma karşı hissettikleri bağlılığı arttırmıştır. Bu bulgu, birçok çalışmada bağlılıkla yüksek ilişki gösteren örgütsel vatandaşlık davranışının güçlendirme ile olumlu ve anlamlı ilişkili olacağını öne süren hipotezlerin kurulabilmesini desteklemektedir.

1.8. Psikolojik Güçlendirmenin Kurumsal Getirileri

Güçlendirme, çalışanların her konuda yöneticilerinin onayını alma ihtiyacı hissetmeden rahatlıkla daha fazla sorumluluk almalarına yol açarak yöneticilerin bu konudaki iş yükünü azaltır. Birçok konuyu çalışana delege etmiş olan ve çalışanına daha çok güvenebildiği için iş yükü azalan liderler daha üst düzey stratejik meselelere odaklanabilme şansı bulurlar (Doğan ve Demiral, 2009: 53). Lider eğer kurumdaki her konuda karar verici ve sorumluluk alıcı rolde ise, zamanının çoğunu stratejik olmayan ve kendi yetkinliğinin altında olan meselelerde son sözü söyleme üzerine çalışmalarını sürdürür. Bu da liderin asıl işi olan daha yönetsel meselelere odaklanmasını güçleştirir.

1.8.1. Psikolojik Güçlendirme ve Performans

Güçlendirme kurumların çalışanlara verdiği yetki ve sorumluluk ile karar alma mekanizmalarında daha çok temsil edilmelerini ve daha çok inisiyatif ve sorumluluk almalarını teşvik etmek yolu ile hem çalışan performansını hem de organizasyonun performansını arttırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Özgen ve Türk, 1997: 77). Kurumsal kararlara daha fazla katılım gösteren bireyin hem motivasyonu hem de kurumla özdeşleşmesi artacak ve kurum içinde daha fazla söz sahibi olacaktır. Daha çok söz sahibi olan çalışan eylemlerinin sorumluluğunu daha çok alacak ve yönetmeyi ve planlamayı da öğrenecektir. Bu yolla hem motivasyonunu hem de yetkinliğini arttıran çalışan bireysel performansını arttırarak kurumsal performansına katkı sağlayacaktır.

Müşteri beklentilerinin çok hızlı değiştiği ve yer yer çalışanın formal iş tanımının dışında da hizmetler talep ettiği bir atmosferde çalışanların daha çok inisiyatif alabilmeleri müşteri memnuniyeti açısından çok önemlidir. Problemlerin rutin ve basit olmaktan çıkıp kaotik ve karmaşık bir hal aldığı günümüz iş ortamında çalışanın yaratıcı problem çözme becerileri müşterilerin beklentilerine daha iyi cevap verebilmeleri için kritik bir hal alır. Tüm bu iş ve müşteri beklentileri için çalışanın güç ve yetkinlik sahibi olması, etki edebileceğine inanması ve bir şeyleri farklı yapabilmesi için gereken serbestiye sahip olması gerekir. Güçlendirme çalışanların bağımsız karar alabilmesi, yaratıcı problem çözme becerilerinin gelişmesi, inisiyatif alabilmeleri gibi unsurları destekleyerek müşteri memnuniyetini arttırır (Klidas, Berg ve Wilderom, 2007: 72).

1.8.2. Psikolojik Güçlendirme ve Kariyer Yönetimi

Güçlendirilmiş çalışanlar insan kaynakları planlaması açısından kurumun sırtını dayayabileceği güçlü bir yapıyı da oluşturmuş olurlar. Kurum ileride bir yönetici pozisyonu açıldığında bunu kendi iç dinamikleriyle halledebilir ve iç insan kaynakları faktörlerini kullanmanın faydalarını görebilir. Örneğin içeriden birinin yönetici olarak atanması diğer çalışanlara kurumun kendi çalışanlarına güvendiği ve değer verdiğini anlatabilir. Bu da çalışanların terfi için ekstra rol alıp performanslarını yüksek tutmaya çalışmalarına yol açabilir.

Güçlendirme sayesinde yöneticiler takipçileri için daha yüksek performans standartları oluşturabilir ve bu zorlayıcı, meydan okuyucu yüksek amaçlara ve hedeflere güçlendirilmiş olan çalışanların sahip çıkmasını sağlayabilirler (Conger ve Kanungo 1998: 476). Güçlü amaçlar güçlü çalışanlar talep eder. Eğer çalışan kendisini güçlü, etkili ve yetkin hissetmiyorsa liderin ortaya koyduğu yüksek hedefleri kabul etmesi ve onlara sahip çıkması mümkün olmayacaktır.

1.8.3. Psikolojik Güçlendirme ve Çalışan Yetkinliği

Güçlendirmenin çalışanların yetkinlik ve motivasyon seviyelerini yükselterek daha çok performans göstermelerine yol açtığı birçok çalışma ile ortaya konmuştur (Barutçugil, 2004: 398). Kendini daha güçlenmiş, sorumluluk verilmiş, özgür ve güvenilen bir birey olarak hisseden çalışanlar daha yüksek motivasyon yaşarlar. Motivasyon kurumlarda her şey olmasa da birçok şeyin başlatıcısı ve temel yapı taşıdır. Çalışanın zorunda olmadığı işleri gönüllü olarak üstlenmek istemesi, daha fazla sorumluluk almaya istekli olması, kimse denetlemiyorken de kurallara uyum göstermesi gibi durumlar ancak yüksek motivasyon ile mümkündür. Bu açıdan bakıldığında güçlendirme örgütsel vatandaşlık davranışı için de gerekli olan dinamoyu oluşturur.

Güçlendirmenin önemli faydalarından biri de çalışanın yetkinliğine yaptığı katkıdır. Güçlendirme sadece otoritenin paylaşılması değil, daha derinde, çalışanı yapabilir hale getirmekle ilgilidir (Conger ve Kanungo 1998: 474). Güçlendirilen çalışanın daha çok ve yüksek seviyelerde sorumluluk aldığı, karar almaya daha çok katıldığı, daha çok yönetim desteği aldığı ve kendine güveninin ivme kazandığı bir süreçtir. Bu süreçten geçen çalışan hedef yönetimi, bilgi yönetimi, kaynak yönetimi işletmede etkinliği arttırabilecek birçok konuda yetkinliğini arttırmaktadır (Zimmerman, 1995: 582).

Kurumlar için, daha yetkin çalışanlar birçok konuda başarının anahtarıdır. Kendine ve yetkinliklerine güvenen çalışan işletme faaliyetlerini yürütürken müşteri memnuniyeti, verimlilik ve iş sağlığı ve güvenliği gibi konularda çok daha etkin ve kaliteli bir iş ortaya koyabilecektir. Bu da uzun vadede işletmenin nicel ve nitel büyümesi için önemli bir atmosfer ve itici güç oluşturacaktır.

1.9. Psikolojik Güçlendirme Sürecinde Yaşanabilecek Sorunlar

Literatürde güçlendirme sürecinde yaşanan sorunlar aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Koçel, 2005:425; Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 3; Klagge, 1998: 550):

- Ekonomik maliyet
- Değişime direnç
- Üst yönetim desteğinin eksikliği
- Kaynak yetersizliği
- Yöneticilerin güç kaybı kaygısı
- Güçlendirmenin formal ve informal olarak yeterince teşvik edilmemesi
- Lider yetkinliğinin yetersizliği
- Güçlendirmenin doğru anlaşılabilmesi
- Tarafların yeterince sorumluluk almaması
- Güven iklimi eksikliği

1.9.1. Ekonomik Maliyet

Bu sorun başlıklarını açıklamak gerekirse; çalışanların yetkinliğinin artırılması için gereken eğitim, liderlerin bu süreci yönetebilmeleri için gerek duyduğu koçluk ve mentorluk gibi yetkinliklerin kazandırılmasını hedefleyen eğitimler önemli birer maliyet kalemidir. Yine güçlendirme sürecinin tanıtımı gibi konularda oluşacak masraflar, işlerin bu değişim sürecinde verimliliğinin düşmesi ve yaşanabilecek olası müşteri memnuniyetsizlikleri hatta müşteri kayıpları gibi unsurların hepsi birer maliyet oluşturmaktadır. Kurumlar uzun vadede güçlendirmelerin getirilerini ekonomik karlılığa da dönüştürebilecek olsalar bile kısa vadede bazı maliyetleri almak durumundadırlar.

1.9.2. Değişime Direnç

Değişimin en iyisi bile içinde bazı belirsizlikler barındırır. Bu belirsizlikler ise çalışanların diren göstermesine ve konfor alanlarında kalmak istemelerine yol açabilir. Aynı zamanda yöneticiler de mevcut durumlarını korumak ve çalışanlar ile aralarında alışmış oldukları ve kendilerini rahat hissederek geldikleri ilişkilerini değiştirmek istemeyebilirler. Bu durumda güçlendirme sürecine yeterince aktif bir şekilde katılım göstermeyebilirler. Hatta güçlendirme çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması ya da sürdürülmemesi için çaba gösterebilirler.

Spreitzer ve Doneson (2005: 317), güçlendirmenin çalışanlara zorla uygulanacak ve zorla benimsetilecek bir süreç olmadığını aksine çalışanda kendiliğinden oluşan bir isteklilik ve motivasyonla bu sürecin oluşabileceğini vurgulamıştır. Bu yaklaşım çalışanların değişime gösterebilecekleri direnç açısından değerlendirildiğinde değişimin zorla benimsetilmesi değil çalışanın değişimin olası yan etkilerini göze alarak isteklilikle değişime doğru kendiliğinden gönüllü olacağı süreçlerin ve yapının oluşturulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

1.9.3. Üst Yönetim Desteğinin Eksikliği

Her konuda olduğu gibi güçlendirme sürecinde de üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Özellikle artan maliyetler ve konunun yeterince kavranamamış olması gibi nedenlerle üst düzey yöneticiler güçlendirme süreçlerini yeterince desteklemeyebilirler. Üst yönetimin desteğinin ve onayının yeterince hissedilmediği durumlarda orta kademe yöneticiler de çalışanlar da güçlendirmeye yönelik uygulamaları ve çabaları arka plana itebilir ve gündemlerin üst sıralara çıkarmayabilirler. Bununla birlikte yöneticilerin güçlendirme kavramını yanlış anlamış olmaları da kendilerinin bu konuda sorumluluk almaları ya da destek vermeleri gibi konularda gereksinim hissetmemelerine yol açabilir.

1.9.4. Kaynak Yetersizliği

Güçlendirme sürecinde sıklıkla başvurulmuş dış yönetim danışmanlığı, kullanılan eğitimler vb. konularda finansal kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında güçlendirmeyi doğru ve etkili bir şekilde algılayacak ve çalışanlarla paylaşacak entelektüel sermayenin yetersizliği ya da bu süreçteki değişimden ortaya çıkan stres ve olumsuz direnç yönetebilecek duygusal sermayenin eksikliği gibi unsurlar da bu alanda yeterli kaynağa sahip olamamadan kaynaklanan engelleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.9.5. Yöneticilerin Güç Kaybı Kaygısı

Güçlendirme yapısı itibari ile gücün çalışanlarla daha çok paylaşımı ve çalışanın daha çok yetki, sorumluluk ve bununla birlikte gelen güç ile donanımı niteliğindedir. Güçlendirmenin temelinde yöneticinin çalışanlar ile otoritesini paylaşması vardır (Conger ve Kanungo 1998: 473). Bu da geleneksel yönetim anlayışında sadece yöneticinin sahip olduğu bazı kaynakların çalışana aktarımı

anlamına gelmektedir. Yönetici daha önce direktifleri yoluyla birebir şekillendirdiği çalışan davranışlarını, güçlendirme ile çalışanın daha çok kendisinin belirleyeceği, otonom ve serbest bir yaklaşıma teslim etmektedir. Tüm bunlar yöneticini kontrolü ve gücü kaybettiği hissini yaşamasına yol açabilir (Wilkinson, 1998:52).

Özellikle geleneksel, otoriter ve babacan liderlik tarzlarına sahip olan yöneticiler çalışanların bu derece serbest ve güçlü olmasını kendilerinin güçsüzleşmesi ile ilişkilendirebilir. Bu durum yöneticilerin güçlerini kaybettiklerine dair bir kaygı yaşamalarına ve güçlendirme sürecine etkin katılmamalarına yol açabilir. Yöneticinin desteklemediği bir güçlendirme süreci ise daha başlamadan başarısızlıkla sonuçlanmış demektir. Bu açıdan bu tür kaygılar ile sürecin başında mücadele etmek ve yöneticileri bu konuda bilgilendirip yönlendirerek olumlu tutum oluşturmak oldukça önemlidir.

1.9.6. Güçlendirmenin Formal ve İnfomal Olarak Yeterince Teşvik Edilmemesi

Güçlendirme her ne kadar sonuçları olumlu olan bir süreç olsa da içinde birçok zorluk barındırabilir. Özellikle daha önceki bölümlerde ele alınan değişime direnç noktasında hem çalışanlar hem de yöneticiler için yüksek çaba gerektiren birçok aşama söz konusudur. Bazı tutumları ve davranışları geliştirmek, güçlendirme sürecinde üzerine düşen ödevleri ve sorumlulukları yerine getirmek yoğun bir gayret ve emek gerektirebilir. Tüm bu zorlukları aşmak ve gereken emeği göstermek için çalışanların sürece kendilerini adanmaları ve motive olabilmeleri gerekmektedir. Eğer süreç kurum içindeki resmi ve resmi olmayan uygulamalar ve sistemlerle yeterince desteklenmezse çalışanlar bu motivasyon ve adanmışlığı bulamayabilirler.

Güçlendirme ile birlikte gelen ek sorumlulukların ve göze alınacak olan tüm zahmetlerin performans yönetimi süreçlerinde ve sistemlerinde yer alması çok önemlidir. Bunun yanında resmi olarak performans kriterlerine yansımamış olsa bile informal olarak yöneticilerin çalışanlarla etkileşimine yansıtılması gereken süreci destekleyici davranışlar bulunmaktadır. Yöneticilerin geribildirimlerini güçlendirme çabalarını destekler nitelikte şekillendirmeleri de güçlendirme sürecinin başarısı açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

1.9.7. Lider Yetkinliğinin Yetersizliği

Güçlendirme sürecinin önünde durabilecek en önemli sorunlardan biri de liderlerin gereken yetkinlikte olmama durumlarıdır. Güçlendirme süreci önemli ve zorlu bir yoldur. Liderlerin güçlendirmeyi doğru kavramaları ve çalışanlarla doğru bir şekilde iletişimini kurmaları birçok alanda önemli yetkinlikler gerektirir. Örneğin güçlendirme sürecinin çalışanlarca doğru anlaşılması ve olumsuz tutumlara yol açmaması büyük ölçüde liderin iletişim yetkinliği ile ilişkilidir.

Janssen (2004: 62) liderin çalışanla yaşadığı ilişkinin kalitesinin ve yaşadıkları çatışmanın güçlendirmenin örgütsel başlılık ile ilişkisi üzerinde önemli derecede etkili olduğunu bulmuştur. Etkili iletişim kurabilen bir lider çalışanlarında “güçlendirme bize daha çok yetkinlik ve serbesti kazandıracak” gibi bir algı üretebilirken iletişim yetkinliği düşük olan bir lider güçlendirme sürecinin çalışanlarca “daha çok iş yükü” gibi algılanmalarına yol açabilir. Bunun yanında sürecin doğru yönetilebilmesi de proje yönetimi, planlama, ilişki kurma ve etkili geribildirim verme gibi yetkinlikler içerir. Yine çalışanın yetkinliğinin artırılması için liderin destek, geribildirim, koçluk ve mentorluk gibi becerilere sahip olması önemlidir.

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını analiz edebilecek ve algılayabilecek bir insan kaynakları yönetimi yetkinliği de bu süreçte gereklilik olarak karşımıza çıkar. Özellikle çalışanlara doğru ve etkili bir şekilde işleri delege edebilmek günümüzde birçok liderin kendini geliştirmesi gereken bir alan olarak görülebilir. Tüm bu sözü edilen yetkinlikler açısından yeterli olmayan bir lider ile girilen güçlendirme süreci önemli aksamalara ve sorunlara gebe dir.

1.9.8. Güçlendirmenin Doğru Anlaşılabilmesi

Güçlendirme kavram ve süreç olarak güçlendirme sürecine dahil olan tüm aktörlerce tam olarak ve doğru bir şekilde anlaşılabilir. Kavramın kafalarda olması gerektiği gibi yer etmemesi yapılacak olan etkinliklerin de doğru şekilde yapılamamasını beraberinde getirir. Güçlendirmenin çalışanlarca “daha yoğun çalışma saatleri” gibi algılanması ya da yöneticilerce “güç kaybı” olarak görülmesi daha en başta güçlendirme sürecinin sonuçlarının olumlu olma ihtimalini ortadan kaldıracaktır. Kavramın, boyutlarının, yapısının, doğasının, gereklerinin, sürecinin ve sonuçlarının tüm taraflarca doğru anlaşılması sürecin başarısının olmazsa olmaz bir unsurudur. Kavramı yanlış tanımlayan bireyler yanlış beklenti ve tutumlar içine

girebilir. Bu durumda hatalı psikolojik sözleşmeler kurgulanır ve işin sonunda herkesin iş tatmini düşer.

Spreitzer (1995: 1444) güçlendirmenin çalışanın işyerindeki iş tanımını, rolünü ve işine dair unsurları değiştirebilme konusundaki yetkinliği ve serbestisini arttırdığını ileri sürmektedir. Bu da çalışanın kurumsal süreçleri derinden etkileyebilecek önemli bir serbestiye kavuştuğunu göstermektedir. Bu açıdan yaklaşılsa güçlendirme yanlış ya da eksik anlaşıldığında sonuçları kurum ve çalışanlar için çok yıkıcı olabilir.

1.9.9. Tarafların Yeterince Sorumluluk Almaması

Güçlendirme ne sadece yöneticilerin çalışanlar üzerinde uyguladığı ve çalışanların tamamen pasif olduğu bir süreç; ne de çalışanların yöneticilerden bağımsız olarak giriştikleri bir çaba olarak algılanmalıdır. Güçlendirme sürecinin başarılı olması için e önemli şartlardan biri liderlerin çalışanların yetkinliklerini geliştirdikleri gibi kendi yetkinliklerine de katkı yapmaları ve güçlendirmenin tüm sorumluluğunu çalışana yüklememeleridir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 3). Yine aynı şekilde, çalışanlar da tüm sorumluluğu yöneticilerine bırakarak güçlendirilmeyi beklememelidir. Çalışanın yetkinliklerini geliştirmesi daha proaktif bir şekilde yeni sorumluluklar için gönüllü olması ve değişim karşısında direnç göstermeden motivasyonunu koruması güçlendirme sürecinin sonuçları açısından son derece önemlidir.

Güçlendirme sürecinde çalışana da yöneticiye de çeşitli ödev ve görevler düşer. Sürecin başarılı olabilmesi için çalışanların da yöneticilerin de üzerlerine düşen sorumlulukları yetine getirmeleri ve gereken iyi niyeti ve motivasyonu göstermeleri gerekmektedir.

1.9.10. Güven İklimi Eksikliği

Güçlendirmenin olmazsa olmaz ön şartlarından biri lider ile üye arasındaki güven duygusudur. Çalışan açısından bir değişim süreci olarak algılanabilecek olan güçlendirme sürecinde çalışanın değişime direncini azaltmak ve güçlendirme sürecine daha etkin katılımı sağlamak için liderler desteği ve çalışanla arasındaki ilişkinin güven üzere inşa edilmiş olması çok önemlidir (Doğan ve Demiral, 2009: 51). Sinizm ve çalışanların liderlerine, birbirlerine ya da kuruma güven duymaması güçlendirme sürecinde karışılacakları her türlü belirsizliği ve değişimi iyimser

algılamamalarına yol açacaktır. Güven ikliminin hâkim olmadığı takımda güçlendirme yeterince destek bulamayacak ve güçlendirmenin anlayış olarak yeşermesi ve oturması için gereken atmosfer sağlanamayacaktır. Ancak lider ve üye arasındaki güven duygusu ile çalışanlar ve yöneticiler hata yapmayı, kendilerini açmayı ve yetki devredip almayı kendiliğinden ve istekli bir şekilde yönetebilirler.

Çalışmanın birinci bölümünde güçlendirme kavramı, doğası ve bileşenleri tanımlanarak bilimsel yazındaki gelişimi aktarılmıştır. Ardından güçlendirme çeşitlerinden çalışmada incelenecek olan psikolojik güçlendirme ve boyutları açıklanmıştır. Ayrıca psikolojik güçlendirme sürecine de değinilerek süreçte yaşanılması olası sorunlara ve organizasyonda başarı ile hayata geçirilmiş güçlendirmenin kurumsal getirileri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sıradaki bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı çeşitli yönleri ile incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Teknolojinin ve iletişimin sürekli gelişmekte olduğu günümüz iş dünyasında dönüşüm sürekli hale gelmiştir. Organizasyonların adaptasyon ihtiyacı oldukça yükselmektedir ve artan müşteri beklentileri ile işletmelerin hayatta kalmaları ve standartlarını yükselterek rekabet avantajı sağlayabilmeleri için örgütsel vatandaşlık davranışı oldukça kritik bir öneme sahiptir.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) için yapılan en genel geçer tanımlamalardan biri kavramın gelişmesine önemli katkı sağlayan Organ (1988, s.4) tarafından “formel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık şekilde kabul edilmemiş ve örgütün bir bütün olarak etkin bir şekilde faaliyette bulunmasına katkıda bulunan gönüllü bireysel davranışlar” şeklinde yapılmıştır. Organ bu çalışmasının başlığında kavramı “iyi asker sendromu” kavramı ile eşleştirmiştir.

Bu tanıma göre çalışanın üst yönetimin beğenisi kazanmak performans değerlendirmesine olumlu katkıda bulunmak gibi amaçlarla değil gönüllü bir şekilde kurumun lehine davranışta bulunması söz konusudur. Ayrıca tanım bu davranışın işlevsel olduğunu da vurgular. Yani bir çalışanın iş tanımında var olan ve performans yönetimi pratikleri ile izlenen ya da çalışanın zorunda olarak yaptığı davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına girmez.

Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı konusunda literatürde genel geçer ve üzerine uzlaşmış tanımlar yer almakla birlikte Morrison (1994)’a göre organizasyondaki vatandaşlık davranışı her çalışana ve her yönetici-çalışan grubuna göre farklı tanımlanabilmektedir. Bir başka deyişle aynı organizasyondaki bir çalışan için iş tanımının dışında değerlendirilen bir rol davranışı başka bir çalışan için iş tanımı içinde algılanabilmektedir. Organizasyondaki işin gerektirdiğinin dışında ihtiyari olarak yapılan birçok davranışın işin bir parçası olduğu algısı problem yaratabilmektedir (Organ, 1997: 87). Ekstra rol davranışındaki bu sübjektifliği, Organ (1997) örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlarken mümkünse ekstra rol davranışını eklemekten kaçınarak ortadan kaldırmayı önermektedir. Bu noktada daha çok örgütsel vatandaşlık davranışının özelliklerine ve koşullarına odaklanmakta fayda vardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal performans yönetim sistemi içerisinde yer almayan, biçimsel iş tanımının dışında kalan ve herhangi bir ceza veya ödül etkisiyle değil çalışanın kendiliğinden girdiği bir davranış olarak tanımlanabilir (Organ; 1997: 86) Bu noktada ekstra rol davranışının da ortaya konmasında fayda vardır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Benzer Kavramlar

Literatürde yıllar içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışına e alt boyutlarına benzer bazı kavramlar ortaya konmuştur. Bu kavramların örgütsel vatandaşlık davranışından farklarını ortaya koymak hem kavram karmaşasını engellemek hem de örgütsel vatandaşlık davranışının gerçek tanımını, doğasını ve ön koşullarını vurgulamak için oldukça önemlidir. Bu kavramlardan literatürde en çok ele alınan ve en büyük benzeşim gösteren kavramlar ekstra rol davranışı ve prososyal davranış olarak ele alınabilir.

2.2.1. Ekstra Rol Davranışı

Ekstra rol davranışları çalışanların iş tanımında yer almayan, gerçekleştirmek zorunda olmadığı halde kendiliğinden kurum yararına gönüllü olarak gerçekleştirdikleri davranışlardır (Turnipseed, 2002: 103).

Fazladan rol davranışı çalışanın iş tanımının genişletilmesi ya da çalışanın iş yükünün artırılması olarak algılanmamalıdır (Dyne ve Lepine, 1998: 108). Ekstra rol davranışları dış etmenlerin çalışan üzerinde kurguladığı bir tutum ya da yapının sonucu değil çalışanın kendi isteği ile girdiği bir davranış türüdür. Bu bakımdan Fazladan rol davranışı için çalışanların ödül veya ceza sistemleri ile şekillendirilmesi söz konusu değildir. Organ (1997: 86) bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilmesi için kişinin görev tanımında yer almamasını ön koşul olarak belirtir.

2.2.2. Prososyal Davranış

Örgütsel vatandaşlık davranışına yüksek benzerlik gösteren ve birçok çalışmada birlikte ya da aynı değerle ele alınan kavramlardan biri de prososyal davranıştır. İki kavram birçok yönden birbirlerine benzerlik gösterebilirler de önemli farklılıklar içerirler ve birbirlerinin yerine kullanılamazlar. Çalışanın önceki bölümlerinde dile getirildiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışının ön koşulları

arasında kurum yararına olması, kendiliğindenlik ve fazladan rol davranışı olması gibi unsurlar yer almaktadır. Prososyal davranış ise kurum yararına olabildiği gibi kurumsal sonuçları olumsuz etkileyebilecek davranışları da içerebilmesi ve rol dışı davranışları kapsadığı gibi kişinin iş tanımında yer alan rolüne ilişkin kavramları da içermesi gibi önemli ayrımlarla örgütsel vatandaşlık davranışından ayrışır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711-712). Prososyal davranışın örgütsel vatandaşlık davranışından ayırt etmek örgütsel vatandaşlık davranışının niteliğini ve şartlarını ortaya koymak açısından değerlidir.

2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

2.3.1. Organizasyona Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışanlar tek tek ya da bir grup olarak çalışma arkadaşlarından çok kurumu hedefleyerek, kurumsal fayda odaklı bir şekilde, kurumsal çıktıları etkilemek amacıyla bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergiliyor ise bu davranış kuruma yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilebilir. Dışarıdan bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının kuruma yönelik mi yoksa bireye yönelik mi olduğunu saptamak her durumda kolay olmayabilir. Burada önemli olan çalışanın niyeti ve amacıdır. Aynı davranış kuruma yönelik olarak da bireye yönelik olarak da değerlendirilebilir. Çalışan çalışma arkadaşlarının iyiliğine yönelik olmaktan çok kurumsal çıktıları önemseydiği için bu tür bir davranışa giriyorsa bu kuruma yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilebilir. Önemli olan bu iki davranış türünün öncüllerinin farklı olabileceğini bilmektir. Örneğin, bireye yönelik olan örgütsel vatandaşlık davranışı ilişki tatmini, takım iklimi vb. kavramlarla daha çok ilişkilendirilebilecekken kuruma yönelik olan örgütsel davranış iş tatmini, örgütsel adalet, kurumla özdeşleşme gibi unsurlarla ilişkilendirilebilir.

2.3.2. Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışanın yardım etme, nezaket ve centilmenlik gibi davranışları ile bireyleri hedeflediği durumlarda ortaya çıkan, davranışının diğer bireyler üzerindeki etkisine odaklanan ve kurumdan çok kişilere yönelik olan örgütsel vatandaşlık davranışları bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sınıflandırılabilir (Gilbert ve diğerleri; 2010: 341). Bu tür davranışlarla çalışan diğer çalışma arkadaşlarına dönük bir amaç ve hedefle hareket etmektedir. Örneğin bir çalışanın zor durumda olan bir

Çalışma arkadaşına onun iyiliği için karşılık beklemeden yardım etmesi davranışları bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ele alınabilirken kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla organizasyonu düşünerek, fark ettiği yolunda gitmeyen ve daha sonra probleme dönüşüp müşteri memnuniyetini azaltabilecek bir sorunu toplantıda arkadaşlarına fazladan iş yükü çıkaracağını bildiği halde dile getirmesi kuruma yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilebilir. Bireye yönelik olan örgütsel vatandaşlık davranışları da sonunda kurum yararına olduğu için kuruma da katkı sağlayacaktır.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı zerine Bilimsel Teoriler

2.4.1. Sosyal Takas Kuramı

Sosyal takas kuramı kurum içindeki tüm bireylerin birbirleri ile olan alışverişlerini, birbirlerine verdikleri ve aldıkları unsurları açıklamaya çalışan ve temeli 20. yüzyılın ikinci yarısında Blau tarafından atılmış olan kapsamlı bir teoridir. Bu teorinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi bireyler arası alışverişlerin sadece ekonomik bir karşılık beklentisi ile gerçekleşmediğini insanların sosyal anlamda da ekonomik karşılık olmaksızın birbirlerine katkı sağlayabileceklerini kurgulamasından kaynaklanır (Blau, 1967: 94). Örgütsel bağlılık gibi unsurlar sosyal değişim ile inşa edilebilirken ekonomik değişim ile aynı ilişkiyi kurmak mümkün değildir (Shore ve diğerleri, 2009: 703).

2.4.2. Karşılıklılık Kuramı

Sosyal takas kuramının bir diğer destekleyicisi olan ele alınabilecek olan karşılıklılık teorisi de örgütsel vatandaşlık davranışını anlamak konusunda katkı sağlayabilecek bir yapıdadır. Bu teoriye göre çalışanlar kendilerine iyi davranan, destek olan ya da fayda sağlayan bireylere karşılık olarak aynı şekilde olumlu davranışlar ile cevap verirler (Gouldner, 1960: 160-181). Kurumda iyi ilişkiler kurmak, sevilmek, sayılmak ve herhangi bir ihtiyaç durumunda destek görmek adına çalışanlar kısa vadede ekonomik bir karşılık beklemeleler bile diğerlerine yardım ve destek sağlama eğiliminde olabilirler. Bu durum kurum yararına olduğu gibi kurum için olumsuz sonuçlar verebilecek bir nitelikte de oluşabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışını kurum yararına ve olumlu olması ve karşılık beklemeden yapılıyor olması

gibi ön şartları bir davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelenebilip nitelenemeyeceğine karar verirken göz önünde bulundurulmalıdır.

2.4.3. Eşitlik Kuramı

Çalışanlar kuruma emek, zaman, sadakat, fedakarlık, kişisel kaynaklar vb. çok sayıda unsuru verdiklerinde bunun karşılığında eşit ve adil bir şekilde ücret, kariyer olanakları, eğitim, takdir vb. unsurlar beklerler. Eğer bu konuda bir eşitlik algıarlarsa motivasyonları yüksek olur. Ancak bu konuda aldıklarını verdiklerinden daha düşük olarak algıarlarsa motivasyon düşüklüğü yaşarlar (İçerli, 2010: 72). Çalışanların bu noktada dengeyi yeniden kurabilmek adına sıklıkla başvurduğu yaklaşım verdiklerini azaltma yönünde olacaktır. Çalışanların rol gerekliliklerinin ötesine geçerek fazladan rol davranışı gerçekleştirmesi ve bunun karşılık beklemeden kendiliğinden yapabilmesi aldıkları ve verdikleri konusunda yaptığı karşılaştırmaların sonuçları çok önemlidir. Karşılıksız verme isteği mevcut durumda aldıkları ve verdikleri noktasında adil ve kendi lehine bir durum algılayan bir çalışanın kolaylıkla girişebileceği bir durumdur. Çalışan eğer kurumun ücret, takdir, geribildirim, yan haklar, terfi olanakları vb. konularda kendisini hak ettiği gibi desteklediğine inanıyorsa kurumu için ekstra fedakârlık ya da rol sergileme eğiliminde olacaktır.

2.4.4 Psikolojik Kontrat Kuramı

Psikolojik kontrat çalışan ve işverenin karşılıklı beklentilerine dayanan, yazılı olmayan ve zaman içinde değişime uğrayabilecek algısal bir sözleşmedir. Bu sözleşmedeki algılanan unsurların kurum tarafından yerine getirilip getirilmediği çalışan tarafından kurumun kontrata uyup uymadığı şeklinde yorumlanır. Çalışan kendisine söz verilen, açık ya da kapalı şekilde vaat edilen ya da bu şekilde olduğunu hissettiği unsurları iş yaşamında arayışa ve beklentiye dönüştürür. Bu beklentilerin karşılanmaması ve psikolojik kontrata uyulmaması çalışanda yüksek bir moral bozukluğuna ve motivasyon düşüklüğüne yol açabilir. Bu durumda çalışandan herhangi bir örgütsel vatandaşlık davranışı beklemek fazla iyimser olacaktır. Ancak psikolojik kontrata uyulduğunu ve psikolojik sözleşmenin unsurlarının iyi bir şekilde yerine getirildiğini hisseden çalışan emeğini ve katkısını arttıracaktır. Bu katkı yer yer kendini örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde gösterebilir. Psikolojik kontratın ve sosyal takasın özünde örgütsel bağlılık ve sadakat yer almaktadır (Konovsky ve Pugh;

1994:658). Çalışan psikolojik kontrattaki unsurlar üzerinden iş memnuniyeti arttıkça kurum yararına daha çok davranış ve tutum göstermek isteyecektir.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilgili uzlaşılmış net bir yapı olmamakla birlikte bu kavramı çalışan bilim insanlarının kavramın operasyonel tanımını yaptıkları boyutlar başka isimlerle anılsalar da genellikle benzer bir yapı arz etmektedirler. Bu noktada iki temel yaklaşımın olduğundan söz edilebilir. Bunlardan biri davranışın kime yönelik olarak yapıldığı ile ilgilenir. Williams ve Anderson (1991)'in örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ayırımına dayanan yapısı ve bu yaklaşıma örnek teşkil edebilir. Mesela bir çalışanın işe yeni başlayan ve uyum sağlamakta zorlanan bir çalışma arkadaşına gönüllü olarak yardım etmesi bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilebilecekken örgütün yaptığı toplantılara ve faaliyetlere gönüllü katılım örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilir.

Diğer yaklaşım ise gösterilen davranışın yönünden çok çeşidine ve niteliğine odaklanır. Örneğin çalışanın yapmakta olduğu işiyle ilgili gelişmeleri ya da diğerlerini etkileyecek bir değişikliği haber vermesi gibi bir davranış yapı olarak nezaket kavramıyla ilgiliyken çalışanın şirketin düzenlediği bir sosyal etkinliğe katılımı daha çok sivil erdem kavramıyla ilişkilidir. Bu yaklaşımın altında farklı yazarlar farklı boyutlara yer vermiş olsalar da bu boyutlar çoğunlukla benzeşmektedir. Literatürde en sık kullanılan ve en çok kabul görmüş boyutlandırmalardan biri Organ (1988)'nin beş boyutlu yapısıdır.

Özgecilik (altruizm ya da diğerkamlık), vicdanlılık (görev bilinci), nezaket (nezaketen bilgilendirme), sivil erdem ve centilmenlik (sportmenlik) bu yapının boyutlarıdır. Podsakoff MacKenzie, Paine ve Bachrach, (2000), örgütsel vatandaşlık davranışını değişkenlerinin arasında yer veren çok sayıda çalışma üzerinde yaptığı meta-analizde yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, kişisel inisiyatif, sivil erdem ve kişisel gelişim boyutlarının en sık kullanılan boyutlar olduğunu saptamışlardır.

Çalışmada Organ (1988)'nin en çok kabul görmüş boyutları kullanılmaktadır. Bu boyutlar özgecilik (altruizm ya da diğerkamlık), vicdanlılık (görev bilinci), nezaket

(nezaketen bilgilendirme), sivil erdem ve centilmenlik (sportmenlik) olarak sıralanabilir.

2.5.1. Özgecilik

Özgecilik (altruizm ya da diğerkamlık), çalışanların görev tanımlarında yer almasa bile diğer çalışanlara içlerinden gelerek yardım etmeleri ile ilgili olan boyuttur. Herhangi bir karşılık beklemeden gönüllü olarak yapılan bu tür davranışlar performans beklentisi içermez. Yardıma ihtiyacı olan çalışanlara yardım etmek hem bireyin hem örgütün menfaatine bir davranıştır. Örneğin yeni bir yazılımı öğrenmekte güçlük çeken yaşça daha ileri olan bir çalışana daha genç bir çalışanın destek olup programı öğrenmesine yardımcı olması bu tür bir davranışa örnek olarak gösterilebilir. Bu davranış çalışanların meslektaşlarına yardımcı olmalarının yanında müşteri, satıcı vb. örgütün diğer paydaşlarına da yardımcı olmaları ile ilgilidir (Yılmaz ve Giderler, 2007).

2.5.2. Vicdanlılık

Çalışanların kendilerinden beklenen çalışan rolünün üzerine çıkıp daha fazla gayret göstererek iş yerinin ve işin gereklerine beklenenden fazla riayet etmeleri ile ilgili örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu ise vicdanlılık olarak adlandırılır (Organ, 1988). İş yerinde işlerin etkin yürümesi için kurulan düzen, yönetmelik ve kurallara bağlı kalma ve işini olması gerektiğinden de iyi, zamanında ve verimli yapma bu boyut altında incelenebilir. Örneğin çalışanın gerekli toplantılara tam zamanında katılması, iş saatlerini aksatmadan işe gelmesi, kurallara kimse görmese bile dikkat etmesi gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna girer.

2.5.3. Nezaket

Çalışanın, örgütte diğerlerini etkileyebilecek, farkına vardığı ya da yol açtığı gelişmeleri, diğer çalışanların gerekli önlemleri almaları ya da hazır olmaları açısından onlara bildirmesi ile ilgili olan alt boyut ise nezaket (nezaketen bilgilendirme) boyutudur (Organ, 1988). Özellikle bilginin çok değerli olduğu BT sektöründe bir çalışanın zorunda olmasa ya da iş tanımında olmasa bile gereken bir değişikliği geliştirmeyi ya da diğerlerinin işini etkileyecek herhangi bir farkındalığını zamanında bildirmesi insanların günlerce boşuna uğraşmasının önüne geçebilecek çok elzem bir öneme sahiptir.

Örneğin Bir uygulamanın son aşamada kullanıcıya ulaştığında ortaya çıkabilecek bir hatayı fark eden bir iletişim tasarımcısı ilgili ekibi bilgilendirirse belki de günlerce sürecektir ve boşuna yapılacak bütün yazılım tasarım ve proje yönetiminin önüne geçmiş olur. Bunun yanında çalışanların iş süreçlerinden birbirini, haberdar etmesi işbirliği fırsatlarının doğabilmesi açısından da çok önemlidir. Takım çalışmasının çok yaygın olduğu BT sektörü gibi sektörlerde çalışanlarının birbirini zorunda olmaları bile bilgilendirme eğiliminde olmaları işleyişi olumlu yönde etkileyecektir.

2.5.4. Sivil Erdem

Örgütün gelişmesini önemsemek, bu yolda kendi gelişimini önememek ve buna paralel davranışlarda bulunmak örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu ile ilgilidir. Çalışanların örgütün genel politikaları, gidişatı ve büyük resme dair kavramlarıyla da ilgileniyor olması bu boyuta dair davranışlar göstermesine yol açar. Örgütün topyekûn gelişimi adına fikir geliştirmekten ve onları açıkça ifade edip gerektiğinde tartışmaktan kaçınmayan çalışan sivil erdem boyutunda yüksek bir davranış sergilemektedir.

2.5.5. Centilmenlik

Örgütte oluşan sorunları büyütmeden yüksek performansla çalışmaya devam etmek, karşılaşılan engelleri olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirmeden atlatabilmek ve çalıştığı kurum hakkında olumlu görüşünü sürdürebilmekle ilgili olan boyut ise sportmenlik (centilmenlik) boyutudur. Çalışanın çalıştığı kuruma her şartta her ortamda sahip çıkması başlarına karşı koruması ve kurumuna sadakatli davranması bu boyuttaki davranışlardandır (Organ,1988).

Podsakoff vd (2000: 517) centilmen kişileri aşağıdaki şekilde tanımlamışlardır:

- Başkaları rahatsızlık yarattığından bundan şikâyet etmeyen
- Bir şeyler yolunda gitmediğinde bile olumlu kalabilen
- Önerileri başkaları tarafından kabul edilmediğinde alınmayan
- Takımının iyiliği için kendi çıkarlarından vazgeçebilen
- Fikirleri kabul edilmediğinde kişisel algılamayan

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ortaya Çıkmasına Zemin Hazırlayan Unsurlar

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına etki eden unsurları saptamak üzere literatürdeki çok sayıda çalışma üzerine yaptıkları meta analizde Podsakoff vd (2000: 526) örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi olarak kişisel unsurların, kurumsal unsurların, liderlik davranışlarının ve işe dair özelliklerin ele alındığını ortaya koymuşlardır. Buradan hareketle örgütsel davranışa zemin hazırlayan ya da başka bir deyişle öncüllük eden faktörleri temel olarak kurumsal unsurlar ve kişisel unsurlar olarak ele alabiliriz. Kurumsal unsurlar genel olarak, liderlik yapısı, kurum yapısı, kurum kültürü, örgütsel adalet ve kurumsal sistemleri temsil ederken kişisel unsurlar bireyin kendisinden kaynaklanan kişiliğine dair faktörleri belirtmektedir.

Organizasyonda ya da bir süreçte örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sadece çalışanın tutum ve davranışları ile açıklamak yetersiz kalmaktadır. Bireyin kişilik özellikleri gibi içsel faktörlerin yanı sıra organizasyonun özellikleri, liderin davranışı ve işin yapısı gibi dışsal faktörler de örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında oldukça etkilidir (Podsakoff vd, 2000: 527-529).

2.6.1. Kurumsal Unsurlar

Çalışmanın önceki bölümlerinde ele alınan sosyal takas kuramı, karşılıklılık kuramı, eşitlik kuramı ve psikolojik sözleşme kuramı gibi teorilere binaen kurum içinde çalışanın algısına etki eden birçok faktörün çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesi üzerinden önemli derecede etkili olacağı ileri sürülebilir. Çalışma koşulları, kurum kültürü, liderlik desteği, karar alma mekanizması, kurum yapısı, performans yönetimi sistemi, kariyer ve ücret yönetimi, kurum stratejisi, örgütsel adalet gibi birçok kurumsal unsur örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli etkiye sahiptir (Demirel ve Özçınar, 2009, s. 132).

Kurum kültürü çalışanların kurumda nasıl davranmaları gerektiğine dair bir rehber niteliğindedir. Eğer kurum kültürü birlikteliği, iş birliğini, takım çalışmasını ve yardımseverliği öğütüyor ise o kurumda örgütsel vatandaşlık davranışının yerleşmesi ve gelişmesi için çok elverişli bir ortam olduğundan söz edilebilir. Ancak kültür hedef odaklılığı, rekabeti ve bireyselliği öne çıkarıyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı için daha az elverişli bir durum olduğundan söz edilebilir. Çekmecelioğlu, (2011: 43)

yaptığı araştırmada örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında anlamlı ilişki bulmuştur.

Kurumsal kültürü de liderlerin davranışları ve neyi ödüllendirdikleri etkilemekte ve büyük ölçüde belirlemektedir. Liderler kurum içinde fazladan rol davranışını destekler ve teşvik eder nitelikte davranış ve tutum gösteriyor ve liderlik desteği sağlıyorlar ise örgütsel vatandaşlık davranışı önemli ölçüde artış gösterecektir. Lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağ birçok çalışmaya konu olmuş ve araştırma bulguları bu iki kavramın önemli derecede ilişkili olduklarını göstermiştir (Ilies, Nahrgang ve Morgeson; 2007: 273).

Liderlik stili ve yaklaşımı çalışanların algı tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Çalışanı birey olarak önemseyen, ilgi gösteren vizyon sahibi ve ilham verici liderler çalışanın daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açacaktır. Asgari vd. (2008) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin kurumdaki güven iklimi arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini arttırdığını bulmuşlardır. Liderlerin çalışanlarına gösterdiği ilgi, onları motive etmek üzere gösterdikleri çaba ve paylaşılan bir vizyon geliştirmeye adanmışları zaman kuruma örgütsel vatandaşlık davranışı olarak dönmektedir.

Eşitlik kuramının ve psikolojik sözleşme teorisinin de öne sürdüğü gibi, çalışanlar kurumu adil bir yer olarak algılamadıklarında kuruma verdikleri emek ve fedakarlığı azaltma yoluna gidebilirler. Bu durumda çalışanlar örgütsel adaletin olmadığı bir durumda örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltacaklardır. Örgütsel adalet örgütsel vatandaşlık için bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun için de performans yönetim sisteminin, ücretlendirme sistemlerinin ve kariyer yönetiminin adil ve şeffaf olması çok önemlidir. Çalışan gösterdiği performansın karşılığını adaletli bir şekilde alabildiğine inanmazsa fazladan rol göstermeyecektir. Kurumda daha yüksek pozisyon ve sorumluluklar için adil bir şekilde değerlendirilmeyeceğini düşünür ise kuruma uzun vadede yatırım yapmak, kurumsal itibara katkı sağlamak ve kuruma karşılıksız fedakârlık yapmak gibi davranışları sergilemek istemeyecektir.

Örgütsel bağlılığın da öncülleri olarak görülebilecek olan bu unsurlar çalışanın kurumda daha uzun süre kalma isteğini arttıracaktır. Kuruma olan bağlılık ve olumlu duygu da çalışanın göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yansiyacaktır. İş tatmini, iş doyumu, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık gibi unsurlarla örgütsel

vatandaşlık davranışının ilişkisi literatürdeki birçok araştırmanın sonuçları ile desteklenmiştir (Podsakoff vd; 2000: 530).

2.6.2. Bireysel Özelliklerden Kaynaklanan Unsurlar

Literatürdeki çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireye yönelik olanlarının temelinde duygusal dengelik, uyumluluk, açıklık ve sorumluluk gibi kişilik özelliklerinin olduğu; örgütsel vatandaşlık davranışlarının kuruma yönelik olanlarının temelinde ise bunların yanında dışadönüklük boyutunun olduğu görülmüştür (Chiaburu, Oh, Berry, Li ve Gardner; 2011: 1146). Duygusal dengelik konusunda yüksek olan bireyler olumsuz duyguları daha az deneyimlediği için ve daha az depresif ve endişeli oldukları için çalışma arkadaşları ile daha iyi ilişkiler geliştirmeleri örneğin kıskançlık gibi duygularla hareket etmeden başkaları için karşılıksız yardım edebilmeleri daha olasıdır. Uyumluluk faktöründe yüksek olan çalışanlar takım çalışması ve iş birliğine daha yatkın olup çevredekilerin hislerini ve hayatlarını daha çok önemseme eğiliminde oldukları için daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler. Sorumluluk kişilik özelliğinde yüksek olan bireyler kuralları daha çok önemseme, sorumluluklarını yerine getirmek için yüksek hassasiyet içinde olma, dakik olma gibi özellikleri ile kurumdaki kurallara kimse bakmıyorken de dikkat etme, mola saatlerini uzatmadan çalışma saatlerine riayet etme gibi unsurlarla ilişkili olan vicdanlılık boyutunda yüksek bir davranış içinde olacaklardır. Dışa dönük ve girişken olan bireyler iş ortamında fazladan sorumluluk ve inisiyatif alınması gereken ya da kişisel ilişkilerle halledilmesi gereken fazladan rol davranışlarının söz konusu olduğu durumlarda daha aktif bir tutum ve davranış sergileyeceklerdir.

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çıktıları

Örgütsel vatandaşlık davranışı kurumsal performansı ve verimliliği birçok açıdan olumlu şekilde etkiler (Serinkan ve Erdiş, 2014: 76). Çalışanların birbirine karşılık beklemeden yardım etmesi ve nezaketle davranması olumlu takım iklimini, güven iklimini ve birlikteliği artırır. Bu kavramlardaki artış kurumun daha etkili ve verimli olmasına ve daha yüksek performans göstermesine olanak tanıyacaktır. Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların kontrol edilmediklerinde dahi kurallara uyması, işten kaytarmaması ve kurum yararını gözetmesi başlı başına kurumsal performansı çok önemli derecede etkileyebilecek bir faktördür.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sorumluluk ve inisiyatif alma davranışına ve örgütsel bağlılığa yaptığı katkı ile aslında çalışanın daha güçlü hissetmesine, yetkinliklerinin artmasına ve sonuç olarak da kurumsal kalitenin artmasına önemli katkılar sağlar (Hassan, 2011: 121).

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların kurum içindeki olumlu davranışlarını ve tutumlarını arttırarak örgütsel etkililiği ve verimliliği arttırdığı gibi çalışanların kurumsal aidiyeti ve özdeşleşmesi ile kurum dışındaki paydaşlarla da kurumsal itibarı arttırmak, kurumu sahiplenmek ve savunmak gibi tutum ve davranışları da arttırır (Koçel, 2005: 530). Kurumu daha çok sahiplenen bireyler hem kurumun dışarıdaki bilinirliğini ve marka değerini korur hem de daha nitelikli iş gücünü kuruma çekerler. Bu açıdan kurumsal vatandaşlığın kurum dışında da sürdüğünü ve kuruma önemli faydalar sağladığını söylemek mümkündür. Kurumsal vatandaşlık çalışanın kendi kurumunun ürününü tüketmesi ve yayması açısından bile kuruma fayda sağlayabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın verimliliğini, adaptasyon kabiliyetini, çalışma disiplinini, kaynak yönetimine dair yetkinliğini arttırarak; takımın birlikteliğini ve koordinasyonu ve takım kabiliyetlerini arttırarak ve de kurumun daha yüksek potansiyelli çalışanları cezbetmesini sağlayarak performansı her düzeyde arttırdığı görülmüştür (Podsakoff ve MacKenzie; 1997: 136–137). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı hem çalışan seviyesinde hem takım seviyesinde hem de kurumsal seviyede etkililiği, verimliliği ve performansı arttırmaktadır.

2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olası Olumsuz Yönleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı doğru yönetilemez ve yönlendirilemezse bazı olumsuz süreç ve sonuçlara da yol açabilir. Çalışan iyi niyetle ve kendiliğinden de olsa fazladan rol davranışı gerçekleştirdiğinde iş yükünün artması ve buna bağlı olarak daha çok işkoliklik, rol çatışması, yorgunluk ve iş stresi yaşaması gibi sonuçları da beraberinde getirmiş olabilir. Çalışanın çok yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi, kendisine formel olarak biçilmiş olan rolünü yeterince yerine getirecek zaman ve enerji gösterememesine; başkalarının rollerini de üstlenerek rol karmaşasına sebebiyet vermesine ve örgütsel vatandaşlık davranışının sürekli bir

beklentiye yol açıp stresöre dönüşmesine sebebiyet verebilir (Bolino ve diğerleri, 2004: 229 – 234).

Örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllü ve iç motivasyona yönelik yapısını göz ardı eden liderler örgütsel vatandaşlığa çalışanları zorlayarak normalde var olacak örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesini fark etmeden düşürebilirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı doğru iklimsel koşullarca desteklenmediğinde karşılıklı çıkar beklentilerine, imaj yönetimine ve politik davranışa da dönüşebilir. İçtenlikten yoksun olan bir örgütsel vatandaşlık davranışı diğer çalışanlar ve kurum üzerinde olumlu etki bırakmaktan çok olumsuz yan etkiler oluşturabilir. Kurumda iyi tanımlanamamış rol ve görevlerin, eksik ve niteliksiz iş gücünün ya da mükemmeliyet beklentilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı adı altında üstünün örtülmesi yöneticilerin bu denli olumlu bir kavramı suiistimal etmeleri ve aslında anlamına ve niteliğine uygun olmayan şekilde çalışandan beklentilerine neden olabilir. Tüm bunlar birlikte düşünüldüğünde kurum yapısı, iklimi, kültürü ve etkili liderlik ile desteklenmeyen örgütsel vatandaşlık davranışları sürdürülebilir ve kurumsal faydayı arttıran nitelikte değildir.

2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Psikolojik Güçlendirme

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik güçlendirme kavramları pozitif psikoloji ve hedefleri açısından temelde birbirlerini tamamlayan ve benzeşen önemli unsurlar barındırır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın iş hedefleri için gönüllü olarak fazladan rol alması ise, güçlendirme bu davranışı bir tutum, bir eğilim haline getirecek anlayışı geliştiren bir temeldir. İki kavramda da çalışan temel iş tanımlarının ya da en az seviye iş gereklerinin dışına çıkmakta inisiyatif kullanmaktadır.

Psikolojik güçlendirme bir bakıma çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı için de gereken bu inisiyatifi ve yaklaşımı geliştirmesi için bir öncel olarak görülebilir. İş neyi gerektiriyorsa bu konuda kendini geliştirmek ve sorumluluk almak, işin temel tanımında olmasa bile karar almaya katılmak bu yönden hem güçlendirme hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilebilir.

Kendisini daha güçlü, yetkin ve özgüveni yüksek algılayan, daha fazlası için yönetimin desteğini arkasında hisseden, gerekli örgüt yapısı unsurlarının hazırlandığı gören bir çalışanın daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceğini bekleyebiliriz. Bunun dışında psikolojik güçlendirmenin, çalışanın fazladan

sorumluluk ve inisiyatif alma davranışı için bir alışkanlık, kültür ve yapı yarattığı için örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel ve bireysel gereksinimlerini de önemli ölçüde sağladığı söylenebilir.

2.9.1. Psikolojik Güçlendirme ve ÖVD Arasındaki İlişkiyi Bulmaya Yönelik Yapılmış Araştırmalar

Psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve etki durumunu ülkemizde de farklı sektörler ve farklı örneklemeler özelinde araştıran birçok çalışma bulunmaktadır.

Arslantaş (2008), psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çalışmada, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamın örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu üzerinde, yetkinliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık, özgecilik ve işletme ile özdeşleşme boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiler bulunurken, seçim ve etkinin ise örgütsel vatandaşlık boyutları üzerinde anlamlı etkileri saptanmamıştır.

Yücel ve Demirel tarafından 2012 yılında yapılan “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada psikolojik güçlendirme kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Kolayda örneklem yöntemi ile hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunun 190 çalışanına uygulanan psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin analizi sonucu psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Ala (2010), iki fabrikanın 195 çalışanına uyguladığı anketlerin Lisrel 8 programı ile analiz edilmesi yolu ile personeli güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında personel güçlendirmenin ancak etik değer ve davranışın aracılığı mevcut ise örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceğini tespit etmiştir.

Çavuşoğlu ve Güler (2016: 57), psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Bolat ve Seymen tarafından 2009 yılında yapılan çalışmada güçlendirici lider davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etki olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde de örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı, doğası, boyutları ve ilgili teoriler betimlenmiştir. Birinci bölümde detaylı olarak incelenen psikolojik güçlendirme kavramı ile ilişkisi tartışılmıştır ve iki kavram arasındaki ilişki ve etki durumunu inceleyen yerli yazındaki araştırmaların çıktıları özetlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ FİRMASINDA PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde temel olarak önceki bölümlerde açıklanan ve tanımlanan personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olup olmadığı ve ilişkinin mahiyeti araştırılmıştır. Literatürde anlam, etki, yetkinlik ve otonomi olarak tanımlanan güçlendirme alt boyutlarının ve nezaketen bilgilendirme, yardımseverlik, sivil erdem, centilmenlik ve vicdanlılık olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının çalışmanın örnekleme için nasıl faktörleştirdiği saptanmış ve çıkan faktörler arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Buna ek olarak demografik değişkenlere göre kavramların anlamlı değişiklikler arz edip etmediği de test edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz iş dünyasında hızlı değişime ayak uydurabilme yetisi beklentisi ve belirsiz görev tanımları güçlendirme kavramını başarı için vazgeçilmez bir unsur haline getirmiştir. Geleneksel kontrol ve motivasyon anlayışlarından farklı olarak günümüz iş ihtiyaçları güçlendirmeyi kaçınılmaz kılmıştır. Özellikle çalışmanın yapıldığı bilişim sektörü iş atmosferi ve özelliklerinde hızla değişen gereksinimlere hızla ayak uydurabilen, gerektiğinde yukarıdan emir beklemeden hızla kendi yaratıcılığını ve inisiyatifini ortaya koyabilen, yeri geldiğinde kendi kendini yönetebilecek niteliğe ve yetiye sahip çalışanlar başarının anahtarı olarak görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve güçlendirme kavramları birbirlerini tamamlayan ve benzeşen önemli unsurlar barındırır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın iş hedefleri için gönüllü olarak fazladan rol alması ise, güçlendirme bu davranışı bir tutum, bir eğilim haline getirecek anlayışı geliştiren bir temeldir. İki kavramda da çalışan temel iş tanımlarının ya da en az seviye iş gereklerinin dışına çıkmakta inisiyatif kullanmaktadır. Güçlendirme bir bakıma çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı için de gereken bu inisiyatifi ve yaklaşımı geliştirmesi için bir

öncel olarak görülebilir. İş neyi gerektiriyorsa bu konuda kendini geliştirmek ve sorumluluk almak, işin temel tanımında olmasa bile karar almaya katılmak bu yönden hem güçlendirme hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilebilir. Kendisini daha güçlü, yetkin ve özgüveni yüksek algılayan, daha fazlası için yönetimin desteğini arkasında hisseden, gerekli örgüt yapısı unsurlarının hazırlandığı gören bir çalışanın daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceğini bekleyebiliriz. Bunun dışında güçlendirmenin, çalışanın fazladan sorumluluk ve inisiyatif alma davranışı için bir alışkanlık, kültür ve yapı yarattığı için örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel ve bireysel gereksinimlerini de önemli ölçüde sağladığı söylenebilir.

Çalışanların birbirlerini bilgilendirmek, görev tanımı dışına çıkan durumlarda da örgüt faydasına gönüllü olarak çalışabilmek gibi bilişim sektöründe son derece önemli olan konularda örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri firmaların başarıları açısından son derece önemlidir. Bu davranışa yol açması ve yine gereken yetkinliğe ulaşıp gerektiğinde inisiyatif alabilmelerine izin vermesi açısından güçlendirme de bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmalar için önemlidir. Bu iki kavramın arasındaki ilişkinin ve demografik değişkenlerin kavramlar arasında anlamlı farklılıklara yol açıp açmamasının bulgulanması hem yazına katkı sağlayacak hem de yöneticiler için yararlı önermeler yaratacaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma bir bankanın Türkiye’de ve daha birçok ülkede faaliyet gösteren iştiraki olan bir bilişim şirketinde yapılmıştır. 1988 yılından beri faaliyet gösteren şirkette araştırmanın yapıldığı sırada 568 kişi çalışmaktadır. Çalışanların yüzde altmışı yazılımcı, yüzde otuz beşi takım yöneticileri, proje yöneticileri ve iş analistlerinden oluşan proje organizasyonu ekipleri, yüzde beşi ise idari birim çalışanlarıdır. Ankete 159 çalışan yanıt vermiştir, katılımın örnekleme temsil gücünün yüksek olduğu söylenebilir.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler kolay ulaşılabilirlik yöntemi ile firmadaki idari birim haricindeki tüm çalışanlara ortak elektronik posta yolu ile gönderilmiş ve katılım için hiçbir zorlayıcı unsura yer verilmemiştir. Tanımlayıcı araştırma modeli ve sadece birincil veriler kullanılmıştır. Çalışmada psikolojik

güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin alt etmenleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Söz konusu değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri korelasyon yöntemiyle araştırılmıştır. Anket sorularını cevaplayan katılımcıların bu cevapları özgür ve içtenlikle, doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırma tek bir tür sektörde ve tek bir işletmede gerçekleştirilmiş olduğu için tüm sektörler genelleme yapılması uygun olmayacaktır.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmada veri toplamak için anketlerden yararlanılmıştır. Uygulanan anket bir internet sitesi üzerine yüklenmiş ve katılımcılara elektronik posta yolu ile ilgili bağlantı gönderilmiştir.

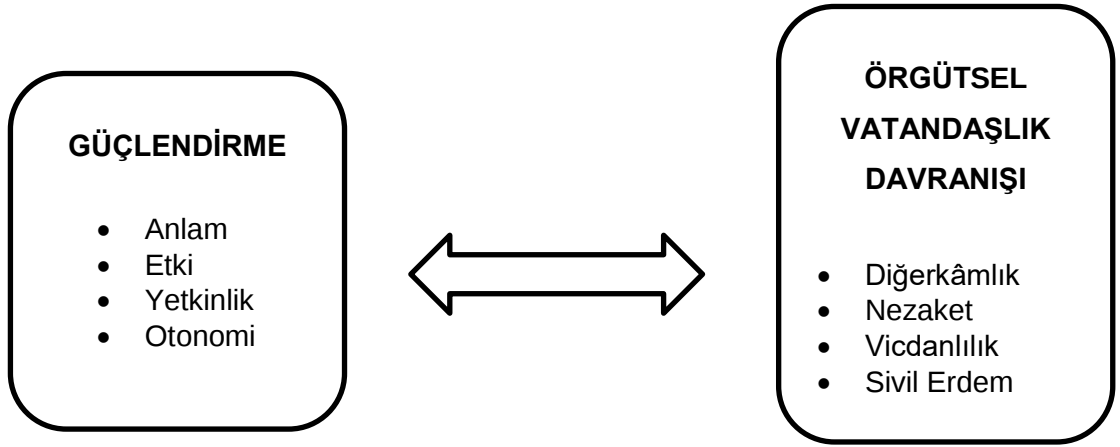
Çalışmanın anketi üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu gibi demografik değişkenler sorulmuştur. İkinci bölümde ise katılımcıların psikolojik güçlendirilmeye yönelik algılarını ölçen sorular bulunmaktadır.

Spreitzer (1995)'in oluşturduğu psikolojik güçlendirmenin anlam, etki, yetkinlik ve otonomi olarak tanımlanan alt boyutlarını ölçen ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam 12 ifade yer almaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise Podsakoff vd (1990) tarafından geliştirilen ve Dilek (2005) tarafından uyarlanan 16 ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Dilek, çalışmada kullanılan ölçeğin boyutlarını ve bu boyutların faktör güvenilirliklerini şu şekilde tespit etmiştir: Diğerkamlık (.723), Nezaket (.644), Vicdanlılık (.667), Sivil Erdem (.867). Uygulanan anketlere çalışmanın sonundaki ekler bölünden ulaşılabilir.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli şekilde görüldüğü üzere psikolojik güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi modellemektedir.



Şekil 3.1 : Araştırma Modeli

3.5.1. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H_{1a}: Çalışanların psikolojik güçlendirmenin anlam boyutundaki algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H_{1b}: Çalışanların psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutundaki algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H_{1c}: Çalışanların psikolojik güçlendirmenin etki boyutundaki algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H_{1d}: Çalışanların psikolojik güçlendirmenin otonomi boyutundaki algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

3.6 Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada toplanan veriler SPSS for Windows 25.0 yazılım programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışmada kullanılan anketlerdeki maddelerin nasıl faktörleştirdiğini bulmak için faktör analizi kullanılmıştır. Ölçeklerin ve boyutların güvenilirliğini bulmak için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmanın

değişkenleri arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını nasıl etkilediği ve açıkladığını bulmak için regresyon analizine başvurulmuştur. Buna ek olarak demografik değişkenlere göre kavramların anlamlı değişiklikler arz edip etmediği de T testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) testi ve Tukey testi ile test edilmiştir.

3.7. Çalışmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve ölçeklere ait alt boyutların güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ayrı ayrı ölçekler ve alt boyutları için hesaplanmıştır. Genel olarak bakıldığında Psikolojik Güçlendirme Ölçeği için hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının ,892 olduğu görülmüştür. Bu değere göre ölçeğin yüksek güvenilirlik arz ettiği söylenebilir. ,70 ve üzerindeki Cronbach alpha skorları ölçeklerin iyi derecede güvenilir olduğuna işaret eder (Güriş, 2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için de aynı süreç uygulanmış ve ölçeğin toplam güvenilirliğinin ,916 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu Cronbach Alpha değeri de ölçeğin yüksek güvenilirlik gösterdiğini vurgulamaktadır. Bu skorlar kullanılan ölçeklerin güvenilirlik, iç tutarlılık ve bütünlük arz ettiği şeklinde değerlendirilebilir (Gürbüz, Mert, 2009:126).

Ölçeklerin alt boyutları için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ile tüm alt boyutlar için yüksek güvenilirlik katsayılarına ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin alt boyutlarından olan etki için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı ,902, yetkinlik için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı ,815, otonomi için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı ,801 ve anlam için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı ,845 olarak saptanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği alt boyutlarından olan vicdanlılık için Cronbach Alpha katsayısı ,736; diğerkâmlık için Cronbach Alpha katsayısı ,900; sivil erdem için Cronbach Alpha katsayısı,905 ve nezaket boyutu için Cronbach Alpha katsayısı,806 olarak hesaplanmıştır. Böylece ölçeklerin geneli için olduğu gibi alt boyutları için de yüksek güvenilirlik skorlarına ulaşılmıştır.

Tablo 3.1 : Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Sonuçları

ÖLÇEK	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	,892
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	,916
Anlam	,845
Yetkinlik	,815
Otonomi	,801
Etki	,902
Diğerkâmlık	,900
Nezaket	,806
Vicdanlılık	,736
Sivil Erdem	,905

Analizde ifadelerin bir bütün olarak ilgili kavramı yansıtıp yansıtmadığını saptamak, güvenilirliklerini sınamak ve sonraki analizler için ölçekte kalmalarının uygun olup olmadığını test etmek amacıyla her bir ifadenin genel kavram skoru ile korelasyonu hesaplanmıştır. Bu korelasyonun 0,20 katsayısından düşük olması ilgili ifadenin ölçekte yer almamasını gerektirmektedir ve 0,20 üzerindeki katsayılar ifadelerin ölçekte kalmalarının uygun olduğuna işaret etmektedir (Şanlımeşhur, 2015:70; Avcı, 2019: 152).

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği için ölçeğin tüm ifadelerin kavramın toplam skoru ile korelasyon katsayısı hesaplanmış ve aşağıdaki gibi tablolştırılmıştır (Tablo 3.2). Görüldüğü üzere tüm ifadelerin korelasyon katsayıları 0,20'nin üzerinde olup, yüksek değerler göstermesi ile birlikte, ifadelerin orijinal ölçekte olduğu gibi tutulmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 3.2 : Psikolojik Güçlendirme Ölçeği İfadelerinin Toplam Skorla Gösterdikleri Korelasyon Katsayıları

İfade	Korelasyon Katsayısı
Anlam 1	,744**
Anlam 2	,680**
Anlam 3	,532**
Yetkinlik 1	,618**
Yetkinlik 2	,601**
Yetkinlik 3	,635**
Otonomi 1	,754**
Otonomi 2	,658**
Otonomi 3	,801**
Etki 1	,633**
Etki 2	,729**
Etki 3	,712**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için ölçeği oluşturan ifadelerin kavramın toplamı ile korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 3.3'de görüldüğü üzere tüm ifadelerin korelasyon katsayıları 0,20'nin üzerindedir. İfadelerin korelasyon katsayılarının yüksek değerler göstermesi ve güvenilirlik skorlarının (Cronbach Alpha) .70'in üzerinde olması nedeniyle, ifadelerin orijinal ölçekte olduğu gibi hesaplanmasının ve sonraki analizlere taşınmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 3.3 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İfadelerinin Toplam Skorla Gösterdikleri Korelasyon Katsayıları

İfade	Korelasyon Katsayısı
Diğerkâmlık 1	,738**
Diğerkâmlık 2	,681**
Diğerkâmlık 3	,662**
Diğerkâmlık 4	,700**
Nezaket 1	,711**
Nezaket 2	,642**
Nezaket 3	,715**
Nezaket 4	,605**
Vicdanlılık 1	,703**
Vicdanlılık 2	,701**
Vicdanlılık 3	,715**
Vicdanlılık 4	,570**
Sivil Erdem 1	,671**
Sivil Erdem 2	,682**
Sivil Erdem 3	,736**
Sivil Erdem 4	,613**

3.8. Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan güvenirlik analizi ve madde korelasyon analizi ile ölçeklerdeki tüm maddelerin orijinalinde olduğu gibi daha sonraki analizlere aktarılmasına karar verildikten sonra faktör analizleri aracılığı ile ölçeklere ilişkin yapısal geçerlilik sınanmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin 4 alt boyutunun ayrı ayrı tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Boyutlar ölçeğin orijinalinde olduğu gibi etki, otonomi, yetkinlik ve anlam olarak isimlendirilmişlerdir. Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği test sonucu örneklemin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir (.842). Barlett küresellik testi faktör analizine tabi tutulan veriler arasında uygun derecede ilişki olduğuna işaret etmektedir ($p=0.00$). İfadelere ilişkin faktör yükleri Tablo 3.4'te listelenmiştir.

Tablo 3.4 : Psikolojik Güçlendirme Ölçeği İfadelerinin Faktör Yükleri

İfade	Faktör Yükleri
Anlam 1	,926
Anlam 2	,900
Anlam 3	,789
Yetkinlik 1	,906
Yetkinlik 2	,888
Yetkinlik 3	,766
Otonomi 1	,901
Otonomi 2	,834
Otonomi 3	,800
Etki 1	,920
Etki 2	,912
Etki 3	,912

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin alt boyutlarının ayrı ayrı tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Boyutlar ölçeğin orijinalinde olduğu gibi diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem olarak isimlendirilmiştir. Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği test sonucu örneklemin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir (.904). Barlett küresellik testi faktör analizine tabi tutulan veriler arasında uygun derecede ilişki olduğuna işaret etmektedir ($p=0.00$). İfadelere ilişkin faktör yükleri Tablo 3.5'te listelenmiştir.

Tablo 3.5 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İfadelerinin Faktör Yükleri

İfade	Faktör Yükleri
Diğerkâmlık 1	,901
Diğerkâmlık 2	,897
Diğerkâmlık 3	,871
Diğerkâmlık 4	,842
Nezaket 1	,866
Nezaket 2	,834
Nezaket 3	,825
Nezaket 4	,713
Vicdanlılık 1	,824
Vicdanlılık 2	,812
Vicdanlılık 3	,765
Vicdanlılık 4	,629
Sivil Erdem 1	,923
Sivil Erdem 2	,897
Sivil Erdem 3	,871
Sivil Erdem 4	,853

3.9. Çalışmanın Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri

Çalışmanın hesaplanan boyutları ve alt boyutları üzerinden katılımcıların düzeylerinin ortalamaları, minimum ve maksimum değerleri ve standart sapmalarının yer aldığı tabloya yukarıda yer verilmiştir. Buna göre “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesinin 1 ve “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesinin 5 ile kodlandığı 5’li likert ölçek kullanılan çalışmamızda katılımcıların boyutlar üzerindeki genel ortalamalarının hepsi 3’ün üzerinde olup birçok alt boyutta katılımcılar ortalama olarak 4’ün üzerinde bir seviye göstermişlerdir. Karşılaştırmalı olarak bakıldığında en düşük değer ise etki boyutunda görülmektedir.

Tablo 3.6 : Çalışmanın Değişkenlerinin Betimleyici İstatistikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Etki	159	1,00	5,00	3,1593	,86650
Yetkinlik	159	1,00	5,00	4,2956	,61163
Anlam	159	1,00	5,00	4,0356	,73356
Otonomi	159	1,00	5,00	3,7065	,74097
Diğerkamlık	159	1,00	5,00	4,2170	,61438
Nezaket	159	1,00	5,00	4,1336	,57766
Vicdanlılık	159	1,00	5,00	3,8003	,61994
Sivil Erdem	159	1,00	5,00	3,6824	,75771
ÖVD	159	1,00	5,00	3,9583	,52029
Güçlendirme	159	1,00	5,00	3,7993	,57339

3.10. Örneklemin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde erkek katılımcıların toplam katılımcıların % 62.9 unu oluşturduğu görülmektedir. Bu durum IT sektörünün yapısıyla uyum içinde olduğu için örneklemin popülasyonu temsil ettiği düşünülebilir. Kadın katılımcı sayısı normal dağılımı sağlayacak ve parametrik testleri yapmaya olanak tanıyacak kadar çoktur.

Tablo 3.7 : Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	59	37.1
Erkek	100	62.9
Total	159	100.0

Katılımcıların medeni hallerine göre dağılımı birbirine oran olarak yakın iki grup ortaya çıkarmıştır. Bekar katılımcılar tüm katılımcıların %52.2'sini oluşturmaktadır. Her iki medeni hal grubunun da çalışmada temsil edilebilmesi ve analizlerin sağlıklı yapılabilmesi açısından bu dağılım elverişli bir durum ortaya koymaktadır.

Tablo 3.8 : Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Dağılımı

Medeni hal	Sayı	Yüzde
Evli	76	47.8
Bekar	83	52.2
Total	159	100.0

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında her dört yaş grubunun da temsil edildiği ancak 20-24 yaş aralığının daha düşük bir temsil oranıyla (6.3) temsil edilirken en çok 25-29 yaş grubundan katılımcı olduğu (%37.1) dikkat çekmektedir. Bu yaş grubunu 30-34 yaş grubu (32.1) ve 35 yaş üstü grubu (24.5) takip etmektedir.

Tablo 3.9 : Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde
20-24	10	6.3
25-29	59	37.1
30-34	51	32.1
35 üstü	39	24.5
Total	159	100.0

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde çoğunluğun üniversite (%65.4) ve yüksek lisans mezunu olduğu yalnızca 1 doktora mezunu ve 3 lise mezunu katılımcı olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmanın yapıldığı IT firması ve ilgili sektördeki genel durumu yansıtmaktadır. Diğer kategorilerin yeterince temsil edilmemesinden dolayı bu değişkendeki fark testleri yapılırken sadece üniversite ve yüksek lisans kategorileri dikkate alınacaktır.

Tablo 3.10 : Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise	3	1.9
Üniversite	104	65.4
Yüksek lisans	51	32.1
Doktora	1	.6
Total	159	100.0

3.11. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmış ve güçlendirme kavramı ile örgütsel vatandaşlık kavramları arasında güçlü (.647) bir ilişki bulunmuştur. Anlamlı ve olumlu ilişki değişkenlerin alt boyutları arasında da söz konusudur.

Tablo 3.11 : Çalışmanın Değişkenleri Arasında Pearson Korelasyon Tablosu

	Güçlendirme	OVD	Nezaket	Vicdanlılık	Diğerkamlık	Sivil Erdem	Anlam	Yetkinlik	Otonomi
Güçlendirme	1								
OVD	,647**	1							
Nezaket	,543**	,822**	1						
Vicdanlılık	,617**	,879**	,709**	1					
Diğerkamlık	,491**	,793**	,610**	,632**	1				
Sivil Erdem	,459**	,757**	,422**	,545**	,385**	1			
Anlam	,752**	,634**	,498**	,586**	,432**	,532**	1		
Yetkinlik	,723**	,593**	,552**	,599**	,593**	,236**	,487**	1	
Otonomi	,870**	,490**	,461**	,465**	,375**	,310**	,532**	,584**	1
Etki	,756**	,337**	,233**	,317**	,194*	,332**	,345**	,297**	,585**

**korelasyonlar 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-uçlu).

Psikolojik güçlendirme kavramının alt boyutlarından anlam örgütsel vatandaşlık davranışı ile en güçlü ilişkiyi gösterirken (.634) onu yetkinlik (.593) otonomi (.490) ve etki (.337) boyutları izlemektedir. Güçlendirme kavramının boyutlarının hepsinden yüksek olarak (.647) örgütsel vatandaşlık davranışı ile en güçlü ilişkiyi göstermesi vurgulanmaya değerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının alt boyutlarından vicdanlılık psikolojik güçlendirme ile en güçlü ilişkiyi gösterirken (.617) onu nezaket (.543) diğerkâmlık (.491) ve sivil erdem (.459) boyutları izlemektedir. Kavram boyutlarının hepsinden yüksek olarak (.647) psikolojik güçlendirme ile en güçlü ilişkiyi göstermektedir.

3.12. Demografik Değişkenlere Göre Fark Testleri

Çalışmanın değişkenlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini test etmek üzere bağımsız gruplar t-testi uygulanmış ve test sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyetinin örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu hariç hiçbir değişken ve alt boyutunda anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunda kadınların (4.26) erkeklere göre (4.05) anlamlı ölçüde daha yüksek bir seviyede oldukları görülmektedir.

Tablo 3.12 : Cinsiyete Göre Fark Testi Sonuçları

Grup İstatistikleri						
Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Anlamlılık
Nezaket	Kadın	59	4,2627	,66699	,08684	0,30
	Erkek	100	4,0575	,50609	,05061	
Vicdanlılık	Kadın	59	3,8941	,62664	,08158	,144
	Erkek	100	3,7450	,61235	,06124	
Diğerkamlık	Kadın	59	4,2500	,71469	,09304	,604
	Erkek	100	4,1975	,54967	,05497	
Sivil Erdem	Kadın	59	3,8136	,77487	,10088	,094
	Erkek	100	3,6050	,74041	,07404	
Anlam	Kadın	59	4,1356	,69237	,09014	,188
	Erkek	100	3,9767	,75397	,07540	
Yetkinlik	Kadın	59	4,3277	,63575	,08277	,613
	Erkek	100	4,2767	,59939	,05994	
Otonomi	Kadın	59	3,8475	,79828	,10393	,065
	Erkek	100	3,6233	,69575	,06958	
Etki	Kadın	59	3,3107	,81852	,10656	,091
	Erkek	100	3,0700	,88547	,08855	
Güçlendirme	Kadın	59	3,9054	,59360	,07728	,073
	Erkek	100	3,7367	,55464	,05546	
ÖVD	Kadın	59	4,0551	,61007	,07942	,072
	Erkek	100	3,9013	,45289	,04529	

Çalışmanın değişkenlerinin katılımcıların evli ya da bekar olup olmamalarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini test etmek üzere bağımsız gruplar t-testi uygulanmış ve test sonuçlarına göre katılımcıların medeni halinin genel anlamda güçlendirme ve güçlendirmenin etki ve otonomi alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa yol açtığı görülmüştür. Güçlendirmenin etki alt boyutunda evli katılımcıların (3,38) bekar katılımcılara göre (2,95) anlamlı ölçüde daha yüksek seviyede oldukları görülmüştür. Güçlendirmenin otonomi alt boyutunda da evli katılımcıların (3,84) bekar katılımcılara göre (3,57) anlamlı ölçüde daha yüksek seviyede oldukları görülmüştür. Aynı durum güçlendirme değişkeni için de geçerlidir. Evli katılımcıların (3,92) bekar katılımcılara göre (3,68) anlamlı ölçüde daha yüksek güçlendirme ortalamasına sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 3.13 : Medeni Hale Göre Fark Testi Sonuçları

Değişken	Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Anlamlılık
Nezaket	Evli	76	4,1941	,64239	,07369	,208
	Bekar	83	4,0783	,50896	,05587	
Vicdanlılık	Evli	76	3,8947	,68710	,07882	,066
	Bekar	83	3,7139	,54119	,05940	
Diğerkâmlık	Evli	76	4,2368	,70934	,08137	,698
	Bekar	83	4,1988	,51614	,05665	
Sivil Erdem	Evli	76	3,7434	,77564	,08897	,333
	Bekar	83	3,6265	,74118	,08136	
Anlam	Evli	76	4,0833	,75645	,08677	,434
	Bekar	83	3,9920	,71374	,07834	
Yetkinlik	Evli	76	4,3684	,71922	,08250	,151
	Bekar	83	4,2289	,48815	,05358	
Otonomi	Evli	76	3,8465	,83345	,09560	,022
	Bekar	83	3,5783	,62271	,06835	
Etki	Evli	76	3,3816	,87213	,10004	,002
	Bekar	83	2,9558	,81445	,08940	
Güçlendirme	Evli	76	3,9200	,65042	,07461	,011
	Bekar	83	3,6888	,46980	,05157	
ÖVD	Evli	76	4,0173	,60170	,06902	,172
	Bekar	83	3,9044	,42929	,04712	

Çalışmanın değişkenlerinin eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini test etmek üzere bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Diğer iki eğitim kategorisindeki katılımcı sayısının çok düşük olması nedeniyle sadece üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında çalışmanın değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakılmıştır. Test sonuçları farklı eğitim durumuna sahip katılımcıların çalışmanın değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar arz etmediğini ortaya koymuştur.



Tablo 3.14 : Eğitim Durumuna Göre Fark Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Anlamlılık
Nezaket	Üniversite	104	4,1611	,52013	,05100	,860
	Yüksek lisans	51	4,1765	,49065	,06870	
Vicdanlılık	Üniversite	104	3,8125	,62000	,06080	,834
	Yüksek lisans	51	3,8333	,49160	,06884	
Diğerkamılık	Üniversite	104	4,2596	,56809	,05571	,917
	Yüksek lisans	51	4,2500	,47697	,06679	
Sivil Erdem	Üniversite	104	3,6755	,73561	,07213	,523
	Yüksek lisans	51	3,7549	,70620	,09889	
Anlam	Üniversite	104	4,1058	,64406	,06316	,337
	Yüksek lisans	51	3,9935	,75274	,10541	
Yetkinlik	Üniversite	104	4,2981	,57251	,05614	,159
	Yüksek lisans	51	4,4248	,40595	,05684	
Otonomi	Üniversite	104	3,6859	,69801	,06845	,233
	Yüksek lisans	51	3,8301	,71917	,10070	
Etki	Üniversite	104	3,0962	,89668	,08793	,137
	Yüksek lisans	51	3,3137	,74955	,10496	
Güçlendirme	Üniversite	104	3,7965	,52741	,05172	,291
	Yüksek lisans	51	3,8905	,50097	,07015	
ÖVD	Üniversite	104	3,9772	,46233	,04534	,137
	Yüksek lisans	51	4,0037	,43847	,06140	

3.13. Tek Yönlü Varyans Analizi

Kalıtlımcıların yaşlarına göre anlamlı farklar oluşup oluşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve otonomi, yetkinlik ve güçlendirme değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Bu farklılıkların mahiyetini ortaya koymak adına yapılan tukey testi sonuçları incelendiğinde her üç değişken için de sadece 35 yaş üstü kategorisiyle 20-24 yaş aralığı arasında anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmıştır.



Tablo 3.15 : Yaşı Göre Fark Testi Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Anlamlılık
Nezaket	Gruplar arası	1,465	3	,488	1,477	,223
	Grup içi	51,257	155	,331		
	Total	52,722	158			
Vicdanlılık	Gruplar arası	2,802	3	,934	2,500	,062
	Grup içi	57,920	155	,374		
	Total	60,722	158			
Diğerkamılık	Gruplar arası	,696	3	,232	,610	,610
	Grup içi	58,944	155	,380		
	Total	59,639	158			
Sivil Erdem	Gruplar arası	3,439	3	1,146	2,036	,111
	Grup içi	87,272	155	,563		
	Total	90,711	158			
Anlam	Gruplar arası	2,763	3	,921	1,736	,162
	Grup içi	82,257	155	,531		
	Total	85,020	158			
Yetkinlik	Gruplar arası	3,400	3	1,133	3,153	,027
	Grup içi	55,707	155	,359		
	Total	59,107	158			
Otonomi	Gruplar arası	4,678	3	1,559	2,945	,035
	Grup içi	82,070	155	,529		
	Total	86,748	158			
Etki	Gruplar arası	5,482	3	1,827	2,503	,061
	Grup içi	113,148	155	,730		
	Total	118,630	158			
Güçlendirme	Gruplar arası	3,554	3	1,185	3,795	,012
	Grup içi	48,393	155	,312		
	Total	51,947	158			
ÖVD	Gruplar arası	1,405	3	,468	1,755	,158
	Grup içi	41,365	155	,267		
	Total	42,771	158			

Tukey testi sonuçlarına göre 35 yaş üstü katılımcılar 20-24 yaş aralığındaki katılımcılara göre anlamlı seviyede daha yüksek etki, otonomi ve güçlendirme algılamaktadırlar.

Tablo 3.16 : Yaşa Göre Tukey Testi Sonuçları

Değişken	Yaş Grubu		Ortalama Fark (I-J)	Std. hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Yetkinlik	35 üstü	20-24	,63675*	,21250	,017	,0849	1,1886
		25-29	,21020	,12372	,328	-,1111	,5315
		30-34	,17597	,12752	,514	-,1552	,5072
Otonomi	35 üstü	20-24	,69060*	,25792	,041	,0207	1,3605
		25-29	,28495	,15017	,233	-,1051	,6750
		30-34	,31674	,15479	,176	-,0853	,7187
Güçlendirme	35 üstü	20-24	,61688*	,19806	,012	,1025	1,1313
		25-29	,23030	,11531	,194	-,0692	,5298
		30-34	,26508	,11886	,120	-,0436	,5738

3.14. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Araştırma analizleri neticesinde psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiş olup psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,01 anlamlılık seviyesinde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (.647). Böylece araştırmanın hipotezi ve alt hipotezleri kabul edilmiş ve H_0 hipotezi reddedilmiştir:

H₁: Çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Güçlendirme kavramının alt boyutlarından anlam ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (.752) olumlu yönde tespit edilmiş olup H1a hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1a}: Çalışanların psikolojik güçlendirmenin anlam boyutundaki algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Güçlendirme kavramının alt boyutlarından yetkinlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki görülmüş (.723) ve H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1b}: Çalışanların psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutundaki algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Güçlendirme kavramının alt boyutlarından etki ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (.756) olumlu yönde tespit edilmiş olup H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1c}: Çalışanların psikolojik güçlendirmenin etki boyutundaki algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Güçlendirme kavramının alt boyutlarından otonominin ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile en güçlü ilişkiyi göstermesi (.870) ile H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{1d}: Çalışanların psikolojik güçlendirmenin otonomi boyutundaki algıları ile gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Araştırmanın devamında çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir. Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının medeni duruma ve yaşa göre anlamlı değişiklik göstermesi ancak cinsiyet ve eğitim durumuna göre değişiklik göstermediği tespit edilmiştir.

Uygulanan bağımsız gruplar t-testi sonuçlarına göre katılımcıların medeni durumunun güçlendirme ve güçlendirmenin etki ve otonomi alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa yol açtığı görülmüştür. Güçlendirmenin etki ve otonomi alt boyutunda evli katılımcıların bekar katılımcılara göre anlamlı ölçüde daha yüksek güçlendirme

ortalamasına sahip oldukları görülmüştür. Aynı durum güçlendirme değişkeni için de geçerlidir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre yapılan tek yönlü varyans analizinde etki ve otonomi, yetkinlik ve güçlendirme değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Tukey testi sonuçları incelendiğinde her üç değişken için de sadece 35 yaş üstü kategorisiyle 20-24 yaş aralığı arasında anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmıştır.

Çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde ise katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunda kadınların erkeklere göre anlamlı ölçüde daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern iş gereklerinin hızlı değişim ve yüksek kaliteyi zorunlu kılması organizasyonların hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için çalışanların iş tanımlarının ve gereklerinin dışına çıkarak fazladan rol edinmelerini önemli bir faktör haline getirmiştir. Bunun yanında çalışanlar için işinde daha çok sorumluluk almak, işlerini anlamlı ve yapmaya değer bulmak ve işlerinde daha otonom ve etkili olduklarını hissetmek hem çalışan motivasyonu hem de çalışanın iş davranışlarına yaptığı etki açısından kritik bir etmene dönüşmüştür.

Sürekli değişen koşullara hızla uyum sağlayarak çözüm üretebilmek organizasyonların bir fonksiyonu olarak gittikçe önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonlar, iş tanımlarının dışına çıkıp değişime katılım sağlamaya gönüllü olan çalışanlara oldukça bağımlı hale gelmektedirler (Somech and Drach-Zahavy, 2004: 281).

Özellikle araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturan bilişim sektöründe yukarıda bahsedilen tutum ve davranışlar daha da mühim bir hal almıştır. Kurumların, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık göstermeye teşvik etmesi, bunun için gereken kurum iklimini ve yönetici desteğini sağlamaları gerekli hale gelmiştir. Kurumların örgütsel vatandaşlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracak uygulamaları keşfetmeleri ve hayata geçirmeleri önemli bir arayışa dönüşmüştür. Bu bağlamda bilimsel yazın da kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini araştırmaya odaklanmış ve bu amaca hizmet eden çok sayıda bilimsel çalışma yapılmıştır.

Bu çalışma, yukarıda önemi ve kazanımları özetlenen örgütsel vatandaşlık davranışının olası bir öncülü olarak psikolojik güçlendirme kavramını ele almıştır. Özellikle Türkiye'deki bilişim sektöründe örgütsel vatandaşlık ve güçlendirme arasındaki olası ilişkilerin araştırıldığı çalışmaların sayı ve kapsam olarak yeni çalışmalarla geliştirilebilecek bir birimde olması bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

Çalışmada, psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmüş ve bilişim teknolojileri (IT) sektöründe çalışan 159 katılımcı üzerinde yapılan araştırma yoluyla bu ilişki istatistiki olarak

sorgulanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmış, anket yoluyla ulaşılan katılımcıların kavramlar açısından düzeyleri ölçülerek aralarındaki ilişkiler test edilmiştir. Kavramların ölçülmesi için kullanılan ölçeklerin güvenilirliği sınanmış ve ortaya çıkan boyutların ve ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlik sınırlarının üzerinde güvenilirlik gösterdiği bulgulanmıştır.

Kavramlar ve alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizi bulguları çalışmanı kavramlar arası ilişkiye yönelik hipotezlerini doğrular niteliktedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tüm alt boyutları ile güçlendirme kavramı ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu doğrulanmıştır. Bu bulgular Nezakati v.d. (2010: 47-64)'nin bulgularını destekler niteliktedir. Buna göre çalışanların işini daha anlamlı hissetmesi, kendilerini işlerinde daha yetkin, etkili ve otonom hissetmeleri ile daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır. Daha çok psikolojik güçlendirme deneyimleyen çalışanlar daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecek; daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar daha çok güçlendirme hissedecektir.

Araştırmanın bulguları göstermektedir ki çalışanların güçlendirmesine yatırım yapan işletmeler, varoluşları ve gelişimleri için hayati öneme sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışı için de önemli bir adım atmaktadır. Çalışanların işinde kendilerini daha anlamlı, daha yetkin ve serbest hissetmeleri, iş sonuçlarına daha çok etki edebildiklerini, işlerinde daha çok sorumluluk ve inisiyatif alabildiklerini hissetmeleri için sarf edilen her çaba; onların ayrıca işlerinde daha çok prososyal davranış gösterme, iş arkadaşlarına karşılık bekleme yardım etme, nazik ve kibar davranıp kurum içi aktivitelere katılma, kurallara kimse görmese bile dikkat etme ve başlarına gelen olumsuzlukları büyütmeme gibi çok önemli davranışları da beraberinde getirecektir.

Kendini güçlendirilmiş hisseden çalışanlar daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecek ve bu yolla kendi performanslarını, takım performanslarını ve sonuç olarak kurumsal performansı arttıracaklardır. Liderlerin çalışan güçlendirmesini önemsemesi, çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmeleri, onlara daha çok sorumluluk ve inisiyatif verecekleri şekilde etkili bir delege etme yöntemi ve anlayışı geliştirmeleri ve benimsemeleri çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık

davranışını seviyesini arttırmaları açısından yüksek öneme sahiptir. Çalışanlarına güvenen, onları daha serbest ve özgür bir şekilde kendi işlerini yapmaları için teşvik edip destekleyen liderler, örgütsel vatandaşlık davranışının artması yolu ile daha başarılı ve yüksek performanslı takımlar ve organizasyonlar oluşturabilirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması için elverişli bir ortamın hazırlanması organizasyon için de son derece önemlidir. Bu durum iyi adaylar için organizasyonu daha cazip hale getireceği gibi aynı zamanda çalışanın organizasyonda kalma eğilimini arttıracaktır (Podsakoff vd, 2000: 513).

Organizasyon da genel tutum ve davranışların anlaşılması amaçlandığında sadece güçlendirme üzerinde durulması sonuçların eksik çıkmasına yol açacaktır. Aynı zamanda güçlendirme boyutlarının herhangi bir analizin dışında bırakılması da tutum ve davranışların tam anlamı ile açıklanamaması sonucunu doğuracaktır (Liden, Wayne and Sparrow, 2000:413). İleriki çalışmalarda özellikle bilgi teknolojileri sektöründeki çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin niteliğini belirleyen şartlı ve ara değişkenlerin ele alınması bu alanın daha da iyi anlaşılmasını destekleyecektir. Bu sektörde örgütsel vatandaşlık davranışının başka öncüllerinin araştırılması, psikolojik güçlendirme kavramının benzer kavramları olan iş zenginleştirme ya da iş genişletme gibi kavramlarla ya da proaktif davranış gibi güçlendirmenin sonucu olabilecek diğer kavramlarla birlikte alındığı araştırma modelleri de bu konudaki bilgimizi daha üst seviyelere taşıyabilir.

KAYNAKÇA

- ALA, Ş.: 2010 "Personeli güçlendirmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde etiksel davranışın rolü", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**
- AKÇAKAYA, M.: 2010 "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", **Karadeniz Araştırmaları**, 25, 145-174.
- ARSLANTAŞ, C. C.: 2008 "Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **TISK Akademi**, 3(5).
- ASGARI, A., SILONG, A. D., AHMAD, A., SAMAH, B. A.: 2008 "The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour", **African Journal of Business Management**, 2(8), 138-145.
- AVCI, İ.: 2019 "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşe Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Araştırma", **İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- BAKAN İ.: 2004 "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)", **Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.**, İstanbul, 100-101.
- BARUTÇUGİL, İ.: 2004 "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", **Kariyer Yayıncılık**, İstanbul.
- BLAU, P. M.: 1967 "Exchange and Power in Social Life (2nd Edition)", **Wiley Science Editions**, New York.
- BOLAT, O. İ., BOLAT, T., SEYMEN, O. A.: 2009 "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", **Balikesir**

BOLAT, T.: 2003

"Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt XVII, Sayı 3-4.

BOLİNO, M. C., TURNLEY, W. H., NIEHOFF, B. P.: 2004

"The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior", **Human Resource Management Review**, 14(2), 229-246.

BRIEF, A. P., MOTOWIDLO, S. J.: 1986

"Prosocial organizational behaviors", **Academy of Management Review**, 11(4), 710-725.

CHIABURU, D. S., OH, I. S., BERRY, C. M., LI, N., GARDNER, R. G.: 2011

"The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, 96(6), 1140.

CONGER, J. A., KANUNGO, R. N.: 1988

"The empowerment process: Integrating theory and practice", **Academy of Management Review**, 3, 471-482.

ÇAVUŞOĞLU, F. VE GÜLER, E. M.: 2016

"Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **Journal of Travel and Hospitality Management**, 14 (2), 47-64.

ÇEKMECELİOĞLU, H. G., KELEŞ, Ö.: 2008

"Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", **Muhan Sosyal İşletmecilik Konferansı**, ODTÜ, Ankara.

ÇEKMECELİOĞLU, H. G.: 2011

"Algılanan örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi", **Istanbul Management Journal**, 22(68).

DEMİREL, Y., ÖZÇINAR, F.: 2009

"Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: Farklı sektörlerle yönelik bir araştırma", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(1), 129-145.

- DİLEK, H.: 2005 "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış doktora tezi.
- DOĞAN, S. VE DEMİRAL, Ö.: 2009 "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmeve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32 (48), 47-80.
- VAN DYNE, L., LEPINE, J. A.: 1998 "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity", **Academy of Management Journal**, 41(1), 108-119.
- PELET, E.: 2011 "Güçlendirmede yönetici ve işgören algılamalarının karşılaştırılması", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (25), 209-225.
- ERDİL, O., & KESKİN, H.: 2003 "Güçlendirmeyle iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması", **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, 32 (1), 28-35.
- ERKUTLU, H. V.: 2015 "Pozitif Örgütsel Davranış", **Akademisyen Kitap Evi**, Ankara.
- ERSTAD, M.: 1997 "Empowerment and organizational change", **International Journal of Contemporay Hospitality Management**, 9 (7), 325-333.
- FORD, R. C., FOTTLER, M. D.: 1995 "Empowerment: A matter of degree", **Academy of Management Executive**, 9, 21-29.
- FOSTER-FISHMAN, P. G., & KEYS, C. B.: 1997 "The person/environment dynamics of employee empowerment: An organizational culture analysis", **American Journal of Community Psychology**, 25(3), 345-369.
- GİLBERT, S., LASCHINGER, H. K., LEİTER, M.: 2010 "The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational

- citizenship behaviours", **Journal of Nursing Management**, 18(3), 339-348.
- GOULDNER, A.: 1960 "The norm of reciprocity", **American Sociological Review**, 25(2), 160-181.
- GUPTA, K. S.: 2002 "Empowerment Inventory", **The Annual**, Pfeiffer and Company, San Diego, Training, Vol. 1, 185-196.
- GÜRBÜZ, S., MERT İ. S.: 2009 "Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 42, Sayı 3, 117-139.
- GÜRİŞ, S.: 2014 "SPSS İle İstatistik", **Der Yayınları**, İstanbul.
- ÖZGEN, H., TÜRK, M.: 1997 "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 30, Sayı 4, Aralık 1997, 75-86.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R.: 1976 "Motivation through the design of work: Test of a theory", **Organizational Behavior and Human Performance**, 16, 250-279.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R.: 1980 Work redesign.
- HASSAN, M.: 2011 "Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ILIES, R., NAHRGANG, J. D., MORGESON, F. P.: 2007 "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, 92(1), 269-277.
- İÇERLİ, L.: 2010 "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 5 (1), 67- 92.

- JANSSEN*, O.: 2004 "The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment", **Work & Stress**, 18(1), 56-65.
- KLÄGGE, J.: 1998 "The empowerment squeeze-views from the middle management position", **Journal of Management Development**, 17(8), 548-558.
- KLİDAS, A., VAN DEN BERG, P. T., WİLDEROM, C. P.: 2007 "Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe", **International Journal of Service Industry Management**, 18(1), 70-88.
- KOÇEL, T.: 2005 "İşletme Yöneticiliği", **Beta Basım Yayım**, İstanbul.
- KONOVSKY, M. A., PUGH, S. D.: 1994 "Citizenship behavior and social Exchange", **Academy of Management Journal**, 37(3), 656-669.
- LAWLER III, E. E.: 1973 "Motivation in work organizations", **Brooks/Cole**, Monterey, CA.
- LEBLEBİCİ, D.N.: 2008 "Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, 99-118.
- LİDEN, R. C., WAYNE, S. J., & SPARROWE, R. T. (2000). "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes", **Journal of Applied Psychology**, 85(3), 407-416.
- MENON, S. T.: 1995 "Employee empowerment: Definition, measurement, and construct validation", McGill University, Montreal, Quebec, Canada.
- MORRISON, E. W.: 1994 "Role definitions and organizational citizenship behaviour: The importance of employees' perspective", **Academy of Management Journal**, 37, 1543-1567.

- NEZAKATI, H., ASGARİ, O., KARİMİ, F., KOHZADİ, V.: 2010 "Fostering organizational citizenship behavior (OCB) through human resources empowerment (HRE)", **World Journal of Management**, 2(3), 47-64.
- O'BRIEN, J.L.: 2010 "Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers", Degree of Doctor of Philosophy, The State University of New Jersey.
- ORGAN, D. W.: 1988 "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", **Lexington Books**, Lexington.
- ORGAN, D. W.: 1997 "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. Human Performance", 10(2), 85-97.
- ORGAN, D.W., PODSAKOFF, P.M., AND MCKENZİE, S.B.: 2006 "Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences", **Sage**, Thousand Oaks, CA.
- PEKDEMİR, İ., ÖZÇELİK, O., KARABULUT, E., & ARSLANTAŞ, C. C.: 2006 "Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma", **Verimlilik Dergisi**, 4, 11-36.
- PETERS, T. J.: 1992 "Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties", **Knopf**, New York.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZİE, S. B., MOORMAN, R. H., FETTER, R.: 1990 "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors.", **The leadership quarterly**, 1(2), 107-142.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZİE, S. B.: 1997 "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research", **Human Performance**, 10(2), 133-151.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZİE, S. B., PAİNE, J. B. BACHRACH, D. G.: 2000 "Organizationalv Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, 26 (3), 513 - 563.

- RANDOLPH, A.: 1995 "Empowerment is not about increasing the power of employess", **Harward Business Review**, January-February, 38-31.
- SARİALTIN, H., YILMAZER, A.: 2015 "Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 18, 189-204.
- SERİNKAN, C., ERDİŞ, Y. Ü.: 2014 "Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet", **Nobel Yayınları**, Ankara.
- SHORE, L. M., BOMMER, W. H., RAO, A. N., SEO, J.: 2009 "Social and economic exchange in the employee-organization relationship: the moderating role of reciprocation wariness", **Journal of Managerial Psychology**, 24(8), 701-721.
- SPREITZER, G. M.: 1995 "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", **Academy of Management Journal**, 38(5), 1442-1465.
- SPREITZER, G. M.: 1996 "Social structural characteristics of psychological empowerment", **Academy of Management Journal**, 39(2), 483-504.
- SPREITZER, G.M., KIZILOĞLU, M.A., NASON S.W.: 1997 "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", **Journal of Management**, 23(5): 679-704.
- SPREITZER, G. M., & DONESON, D.: 2005 "Musings on the past and future of employee empowerment", **Handbook of Organizational Development**, 4, 5-10.
- ŞANLIMEŞHUR, Ö.: 2015 "Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi Ve Bir Araştırma", **İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- THOMAS, K.W.,
VELTHOUSE, B.A.: 1990 "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, 15(4):666-681.
- TURNIPSEED, D. L.: 2002 "Are you good soldiers good? exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics", **Journal of Business Research**, 55 (1), 100-109.
- WEBER, M.: 1947 "Legitimate Authority and Bureaucracy, From The Theory of Social and Economic Organization", Trans. AM Henderson and Talcott Parsons, **Oxford University Press**, New York.
- WILKINSON, A.: 1998 "Empowerment: Theory and practice", **Personnel Review**, 27(1-2), 40-56.
- WILLIAMS, L. J., ANDERSON, S. E. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", **Journal of Management**, 17 (3), 601 - 617.
- YILMAZ, A., GİDERLER, C.: 2007 "Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine kuramsal bir inceleme", **Ekev Akademi Dergisi**, 30, 263-278.
- YÜCEL, İ., DEMİREL, Y.: 2012 "Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23, 19-48.
- ZIMMERMAN, M. A.: 1995 "Psychological Empowerment: Issues and Illustrations", **American Journal of Community Psychological**, 23 (5), 581-599.

EKLER

EK 1 Anket Örneği

Değerli Katılımcı,

Anketimiz sadece 32 seçmeli sorudan oluşmakta ve 4-5 dakika sürmektedir.

Lütfen sorulara sizi en iyi ifade eden şekilde cevap veriniz. Hiçbir kimlik bilgisi, isim vb. sorulmamaktadır.

Cevaplarınız bilimsel amaçlar dışında hiçbir amaç için kullanılmayacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır.

Katılımınız ve katkınızdan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Ceren Çelik Çetin

1.Cinsiyetiniz:	Kadın		Erkek	
2. Medeni haliniz:	Evli		Bekar	
3.Yaşınız:	20-24	25-29	30-34	35 üstü
4.Eğitim durumunuz:	Lise	Üniversite	Yüksek lisans	Doktora

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5. İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
6. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
7.İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim.					
8. Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.					
9. Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.					

10. İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.					
11. Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir nüfuza sahibim.					
12. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
13. İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.					
14. İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım.					
15. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
16. Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.					
17. Zorunlu olmasa bile acil yardım isteyen çalışma arkadaşlarıma elimden geldiğince yardım etmeye çalışırım.					
18. Zorunlu olmasa bile iş yükü çok fazla olanlara elimden geldiğince yardım etmeye çalışırım.					
19. Zorunlu olmasa bile yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					

20. Zorunlu olmasa bile işle ilgili sorunları olanlara, gönüllü olarak zaman ayırıyorum.					
21. Karar alırken, kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.					
22. Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.					
23. Her zaman dakik olmaya çalışırım.					
24. Karar alırken, başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemede elimden geleni yaparım.					
25. Hiç kimse izlemediğinde bile mesaimi boşa geçirmem.					
26. Hiç kimse izlemediğinde bile kurum kurallarına, tüzüklerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.					
27. Karar alırken, başkalarının hakkını suiistimal etmem.					
28. Hiçbir zaman uzun öğle araları almak istemem.					
29. Görevim olmasa bile kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.					
30. Görevim olmasa bile kurumumun gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.					

31. Görevim olmasa bile kurumumla ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.					
32. Görevim olmasa bile kurumumla ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.					

