T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

GÜÇLENDİRME İKLİMİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Atakan ATASEVER

KOCAELİ 2016

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

GÜÇLENDİRME İKLİMİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Atakan ATASEVER

Prof. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ 2016

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

GÜÇLENDİRME İKLİMİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Atakan ATASEVER

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 23.03.2016/7

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Hülya Gökmeşeoğlu

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Esra ALNIAÇIK

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Serdar BOZKURT

KOCAELİ 2016

SUNUŞ

Bu tez oldukça yoğun ve uzun soluklu bir çalışma sonucu ortaya çıkmıştır. Tez çalışmam boyunca bana her türlü desteği veren çok değerli hocam Prof. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Tez hazırlığım süresince aileme ayırmam gereken zamanı yoğun çalışmalarım için kullanmama izin veren ve bana bu süreçte her türlü desteği esirgemeyen kıymetli eşim Umut ATASEVER'e teşekkür ederim.

Kocaeli – Mart 2016 Atakan ATASEVER

GÜÇLENDİRME İKLİMİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ARAŞTIRILMASI

ÖZET:

İnsan hayatının sektörel anlamda alt kümesi sayılabilecek organizasyonlar, varlıklarını sürdürebilmeli, kendilerini meydana getiren bu insan denen sosyal varlığın hayat yumağında süregelen büyük değişimlere ve gelişmelere ayak uydurmaya ve kendilerine her fırsatta büyüme ve gelişim fırsatları yaratmaya hazır olmalıdırlar. Burada "hazır" lık ifadesi, donanımca veya teknolojik olarak bir hazırlık anlaşılmamalıdır. Bu hazırlıktan kasıt daha ziyade her türlü organizasyonun yüksek hedef ve menfaatlerini gerçekleştirebileceği personeli geleceğe hazırlamaları gerektiği anlamına gelir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı, geçmişten günümüze değin organizasyonların zorlu ve rekabetçi koşullarda varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli ihtiyaç duydukları bir kavram olarak önemini arttırarak sürdürmektedir. İşgörenler çalıştıkları firmalarda iyi birer örgütsel vatandaş olarak hareket ettikleri takdirde yalnızca firmalarını cazip kılarak eskisinden daha fazla müşteri çekmekle kalmaz, aynı zamanda örgüt ortamını gerek işgörenlerce karşılıklı olarak, gerekse yönetim kademeleriyle işgörenler arasında güvenin ve motivasyonun hakim kılındığı bir çevre haline getirir. Genellikle karmaşık yapıların, öngörülemezliğin, süratli ve sürekli değişken koşulların hâkim olduğu ve genellikle örgüt çevresi diye adlandırılan bu ortamda işgörenlerin kendiliklerinden sorumluluk üstlenmeleri, esnek bir yaklaşım sergileyerek kendiliklerinden iş görme yetisine sahip olmaları ve girişimci bir ruh taşımaları önemlidir. Bunun içinse örgütlerin hiyerarşik yapılarında astların daha fazla güç ve yetkilerle donatıldığı tarzda (gerekirse dikey, yatay ve çapraz kademelerde düzenlemelerle de desteklenerek) değişiklik yapılması ve yönetim şekillerinin işgörenlerin karar verme sürecine katkıda bulunabileceği biçimde temelden değiştirilmesi gerekir (Bagheri vd., 2011:54)

"Güçlendirme", süratli çevresel değişimler nedeniyle son yıllarda tüm organizasyonlarda bir çeşit akım hatta çılgınlık derecesinde kabul görmeye başlayan (Seibert,2004:332) bir kavram olmuştur. Bunun doğal bir sonucu olarak

akademisyenler ve yöneticiler tarafından günümüzde kamu ve özel sektörde işgörenlerin güçlendirilmesine önem verilmektedir.

ABSTRACT:

Organizations that can be called as a subset of human life, in order to maintain a presence and should be prepared to create their growth and development opportunities when they come face to face with the developments and the major changes ongoing in the tangles of life's living creatures. Where "ready" is not meant as a preparatory saying by or technological equipment. Rather, it means that firms need to prepare staff to higher goals and interests.

Organizational Citizenship Behavior, is a concept that needs to be constantly challenging and competitive conditions that currently prevail in the organization. Employees who in a good company they work not only to attract more customers from the past only when they act as organizational citizens, but also an environment that makes it dominant in the organizational environment of trust and motivation. Generally, the complexity, unpredictability of rapid and steady is dominated by changes in as called organizational environment the media to assume responsibility for employees, to have the business vision of their own flexibility and entrepreneurs need a soul to bear. More power and making changes in the way the authority to equip its interior if the hierarchical subordinates in the organization and management methods must be changed fundamentally so may contribute to the decision-making process the employees (Bagheri et al., 2011: 54)

Empowerment, an organization in all kinds of flow due to rapid environmental changes in recent years, even beginning to see the wildly accepted (Seibert, 2004: 332) has been a concept. This is a natural consequence of the emphasis is placed on strengthening academics and administrators in public and private sector employees who by now.

İÇİNDEKİLER

ÖZET…….....i
ABSTRACT.....ii
İÇİNDEKİLER….....iii
TABLOLAR……iv
GİRİŞ.....v

BİRİNCİ BÖLÜM
1. Literatürde "Güçlendirme" Kavramı……..……..1
1.1."Güçlendirme" Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Önemi…….……..…1
1.2. "Güçlendirme" Kavramının Tanımlanması…….……...…4
1.3. "Güçlendirme" Yaklaşımları…….…….....7
1.3.1."Sosyal Yapısal Güçlendirme" Yaklaşımı……..……..……..……..…13
1.3.2."Psikolojik Güçlendirme" Yaklaşımı……..……..……..…17
1.3.3."Sosyal Yapısal Güçlendirme"nin Yeniden Tanımlanması:"Güçlendirme İklimi"……..…….……..…....22
1.3.4."Güçlendirme"nin Sonuçları……...……...…29

İKİNCİ BÖLÜM
2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı……..…….…….....30
2.1. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı"nın Tanımlanması…….…...30
2.2. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" Konseptinin Kapsamı ve Gelişim Süreci…….....33
2.3. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" Kavramının Boyutları...……..…35
2.3.1. Başkalarını Düşünme(Özgecilik).……..…….…….....39
2.3.2. Örgüt İçi Sorumluluk Duygusu (Vicdanlılık)…….....40
2.3.3. Centilmenlik…….…....…...41
2.3.4. Nezaket …….....…..…42
2.3.5. Sivil erdem…….….....42
2.4. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramını"nın Belirleyicileri…….…….....43
2.4.1.Bireysel Özellikler……...43
2.4.2.Kurumsal Özellikler…….…...44
2.4.3.Liderlik Özellikleri……..…44
2.4.4. Görev Özellikleri…….…...45
2.5. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramını"nın Sonuçları……....45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
3. İklim, Güçlendirme İklimi ve ÖVD Arasındaki Kavramsal İlişkiler…….…....47
3.1. Güçlendirme, İklim ve Güçlendirme İklimi……47
3.2. Güçlendirme İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı…….…51

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
4. ÖVD İle Güçlendirme İklimi Arasındaki İlişkinin Araştırılması.……..54
4.1. Araştırmanın Amacı…….……...54
4.2. Araştırmanın Hipotezleri…….……....55
4.3 Araştırmanın Metodolojisi……...55
4.3.1. Araştırmanın Kapsamı……....55
4.3.2. Araştırmanın Sınırları……....55
4.4. Araştırmanın Modeli……...55
4.5. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi……..….56
4.6. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler…….…57

BEŞİNCİ BÖLÜM
5. Analizler……..……..…….57
5.1. Güvenirlik Analizleri……...57
5.2. Faktör Analizleri…….…59
5.3.Korelasyon ve Regresyon Analizleri…….…...60
ALTINCI BÖLÜM
5. Tartışma ve Sonuç……...64

TABLOLAR

Tablo1 "Güçlendirme" Kültürü ve Yönetim Stratejisi Oluşturma İle İlgili Yapılan Çalışmalar……10
Tablo2 Eğitim ve Geliştirme İle İşgören Katılımını Sağlayarak "Güçlendirme"nin Elde Edilebileceğini Savunan Başlıca Çalışmalar…….……..……11
Tablo3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Bugüne Kadar Yapılmış Olan Sınıflandırmalar……...……38
Tablo4 Güçlendirme İklimi Güvenilirlik Analizi…….…….……58
Tablo5 ÖVD Güvenilirlik Analizi…….……...…..…58
Tablo6 Güçlendirme İklimi Ölçeğinde Yer Alan Soruların Faktör Yükleri….……..…...59
Tablo7 ÖVD Ölçeğinde Yer Alan Soruların Faktör Yükleri…….……...…….60
Tablo8 Analizdeki Bütün Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Ve Pearson Korelasyonları…….…….…61
Tablo9 Güçlendirme İklimi Boyutlarının ÖVD Üzerindeki Etkileri……...……..62
Tablo10Güçlendirme İklimi Boyutlarının ÖVD Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları Tablosu…….…...63
Tablo11Güçlendirme İklimi ve ÖVD'nin Demografik Faktörler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Anlamlılık Analizi Tablosu……...……64

ŞEKİLLER:

Şekil1-1 Bütünleştirici "Güçlendirme" Modeli……..…29
Şekil 3-1 Güçlendirme İklimi Örgütsel Vatandaşlık Davranış Araştırma Modeli…….…..…56

GİRİŞ:

Farklı sektörlerdeki rekabet ve çevresel koşulların sürekli değişiyor olması ve sahaya devamlı yeni sektörlerin katılıyor olması, Klasik ve Neo Klasik yönetim kuramlarını yalnızca araştırmaların başlangıç noktası olarak istifade edilebilinecek birer başvuru kaynağı haline getirmiş, artık esnek yapılara ihtiyaç gösteren sektörlerde firma ve kurumlar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri yenilikçi yöntemleri takip etme ve uygulama arayışına girişmişlerdir. Buna bağlı olarak, ürün ve hizmetlerinde rakiplerine oranla daha fazla verimlilik ve etkinlik elde edebilmek için kurumsal hafızaya sahip ve örgütsel vatandaşlık iklimini yaratmayı hedefleyen birçok organizasyon, elinde tuttuğu en önemli kaynak olan işgörenleri öncelikli olarak ele alma yönünde gözle görülür adımlar atmaya başlamışlardır.

Söz konusu organizasyonlar öncelikle insan beklentilerinin değişkenlik gösterebildiğini zaman içinde tecrübe ettikleri için firma veya kurumun alt bölümlerinin farklı coğrafyalarda konuşlanmasından da kaynaklanabileceği farklılıkları da göz önünde bulundurmaktadır. Bunun yanı sıra her bir organizasyon, bünyesinde ihtiva ettiği farklı bölümlere ait değişik görevleri olan işgörenlerin işyerindeki tutum ve davranışlarını incelemekte, onların yapmakta oldukları iş ile ilgili olarak organizasyondan beklentilerini ve bu beklentilerdeki farklılıkları saptamaya çalışmaktadırlar. Bu kuruluşlar bir diğer adım olarak da işgörenlere kendilerini geliştirebilecekleri ve gerçek potansiyellerini işyeri ortamında cesaretle sergileyebilecekleri bir ortam meydana getirmenin yollarını aramaktadırlar.

Ancak, organizasyonda işbirliğini geliştirmek için işgörenlerin gönüllü bir şekilde buna meyilli olmalarına ve onların "Güçlendirme" algılarında seçicilik sağlamalarına yardımcı olmak gerekmektedir. Bu ise etkin bir "Güçlendirme" iklimi meydana getirerek mümkün kılınabilir. Burada işgörenin üst ve yöneticileriyle yapacağı işbirliğini gönüllü mü yoksa zorunlu mu yaptığı ve bu her ikisi arasındaki farkı anlamak çok önemlidir. Kişi zorunlu işbirliğinde güçlendirilmiş olsa bile buna mecbur kılındığı için, örgütsel kanun, kural ve standartlara uygun olarak kendisine verilen görevleri yerine getirir ve yalnızca bunları yapar. Gönüllü işbirliği ise kendilerine verilen görevlerin ötesinde bireylerin örgütün lehine kendi yeteneklerini sergilemeye çaba, enerji ve zaman harcamalarını ifade eder (Tore,2006: 24)

Sonraki bölümlerde de açıklanacağı üzere “Güçlendirme” kavramı ilk kez araştırmacılar tarafından 1980’li yıllarda ileri sürülmüş, ancak akademisyenler ile kurum ve kuruluşların yönetim kademelerince 1990'lı yıllarda kabul görmüştür (Messaoud, 2014:24).

Ödül sistemi ile desteklenerek uygulanacak bir Psikolojik “Güçlendirme”nin faal olarak kullanılması, müşteri hizmetlerinin sunulması sürecinde işgörenlere organizasyonca verilen desteğin çalışanların bekledikleri biçimde devam ettirilmesi ve bu konuda tam ve doğru prosedürlerin uygulandığının tüm işgörenlerce algılanıyor olması gibi uygulamaların bir örgütsel vatandaşlık davranışı iklimi yaratacağı kuşkusuzdur(Schneider vd., 1998: 151).

“Güçlendirme” birey ve örgüt performansının temelini oluşturmakla birlikte araştırmacılar bu konuyla daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır. Ancak “Güçlendirme” ile “Güçlendirme”nin belirleyicileri ve sonuçları ile ilgili yapılan çok az araştırma olduğu görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 13).

Doğru inceleme teknikleri ile isabetli tespitleri ve doğru verileri elde etmeyi başaran ve bunları kullanarak uygulamaya geçen her organizasyon, güçlendirilmiş işgörenlerden oluşan topluluğun meydana getirdiği bir ortamı, diğer bir deyişle birleştirilmiş ekip performansını organizasyonun amaç ve hedefleriyle uyumlu hale getirme faaliyetlerine girişmektedir. Bu ise örgüt veya kurumu, güçlendirdiği işgörenlerin içinde yer aldıkları ekiplerin sergiledikleri performans sayesinde örgütün ana hedefleriyle örtüştürecek bir örgütsel vatandaşlık iklimi meydana getirecektir.

Önceki araştırmalar “Güçlendirme” ile birleştirilmiş ekip performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar (Burpitt ve Bigoness, 1997; Vanessa,2003:437; Kirkman ve Rosen, 1999:58). Örgüt ve kurumlar tarafından uygulanan uyumlama faaliyetinin belki de en önemli hedefi, “örgütsel vatandaşlık” olarak anılan bir kavramı yani işgöreni örgütün yalın bir bireyi olmaktan çıkarmak için onu işyerinde mutlu hale getiren ve bütüncül bir anlayışla mensubu olduğu organizasyonun çıkarlarını kendi çıkarlarıyla aynı ağırlıkta önemli ve cazip gördüğü, işle ilgili karşı karşıya kalınan sorun ve durumlara ani ve doğru reaksiyon gösterebildiği ve mensubu olduğu ekibin meydana getirdiği gücü elde etme niyetini elde etmektir. Bir başka bakış açısında “örgütsel vatandaşlık”, işgörenlerin

liderlerine duydukları güvenle de alakalı olarak kendi iş tanımlarının asgari koşulları ötesine geçtikleri isteklilik olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff vd, 1990: 107).

İşletmede hergün karşılaşılan beklenmedik zorluklar ile başarılı bir şekilde başa çıkılabilmesi için, özellikle ön saflarda yer alan işgörenler müşteriyle ilk temas esnasında kaçınılmaz olarak farklı bir rol davranışı sergileme ihtiyacı duyacaklardır. Organ (2006) 'a göre, bu ilave rol davranışı olarak tanımlanmaktadır. Baum (2006) örgüt kültürünün doğası gereği bir şirket içinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramını teşvik edebileceğini ve geliştirebileceğini ileri sürmektedir (Baum,2006:104). Ancak, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)'nın ölçülebileceği örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların halen uygulamada sınırlı kaldığını da belirtmektedirler (Wang, 2015:3)

"Güçlendirme" aslında teorik bir yapıdır. Bu sebeple bir yapı olarak, gözlemleme yapılabilmesi haricinde kendisi ile ilgili olayların tespit edilmesinde direkt olarak ölçülemez. "Güçlendirme" Algısı ile ilgili tespit edilebilen araçlar bireysel güçlenme ile ilişkili belirli davranışları ölçebilir. Bu teorik kavramların somut olaylar içindeki algılama ve izlenimler olması çok önemlidir(Roller,1999:3).

1. Literatürde “Güçlendirme” Kavramı:

1.1. “Güçlendirme” Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Önemi:

Her organizasyon, yaşamın teknolojik anlamda hız kazanması ile başa çıkabilmenin yanında, müşterilerin, tüketicilerin ve işgörenlerin artan taleplerine yanıt verebilmek için sürekli ivmelenen bu değişime ayak uydurmak zorundadır (Causon, 2004:297). Hayatın bir parçası olan bu değişimden işletmeler de önemli ölçüde etkilenmektedir. Günümüz şartlarında hiçbir şeyi istediğimiz düzeyde tahmin etme imkânımız bulunmamaktadır. Bugünün şartlarında bilginin artık kısa sürelerle ikiye katlandığı göz önüne alındığında, değişimin hem sosyal hayatımız ve hem de işletmeler açısından sürekli ve zorlayıcı bir hale geldiğini hissetmekteyiz (Keskin,2005); Çavuş, 2008: 1288).

“Güçlendirme”; yapılacak olan işi, bizzat icra eden kişilerin üst düzeydeki yöneticilerden daha iyi bildiğini farz ve kabul etmektedir. Saha uygulamaları göz önüne alındığında, bu aslında gerçek bir durumu ifade eder. Çünkü üst düzey yöneticilerin işin nasıl yapılacağından daha ziyade kavramsal yetenekleri gelişmiştir. Kurumların genel olarak stratejisini belirlerler ve bunun alt kademeler tarafından uygulanmasını takip ve kontrol ederler. Bu doğrultuda operasyonel anlamda işi uygulayanların, yani işgörenlerin teknik bilgisinin üst yöneticilerden daha fazla olması normal bir durumu ifade eder. Slogan haline gelmiş bir cümle ile bunu ifade edecek olursak, “bir işi en iyi bilen o işi yapandır.” Burada ifade edilmek istenen çalışanların işin sahibi haline getirilmeleri ve yöneticilerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için gerekli ortamları ve imkânları sağlamasıdır (Keskin, 2005).

“Güçlendirme” kavramı Yönetim ve Organizasyon ile ilgili diğer kuramlar gibi, teknolojinin, iletişimin ve küreselleşmenin ivme kazandığı yirminci yüzyılın başlarında kendisini hissettirmeye başlamıştır.

İlk olarak akademisyenlerce tüm klasik yaklaşımların bir parçasında olduğu gibi hiyerarşiye, gözlemlemeye, mantıksal yapılara ve iş bölümüne dayalı olarak tanımlama yapılmaya çalışılmıştır. Klasik yaklaşım bilindiği üzere insanı, kapalı bir sistem içinde hareket eden ve karar almada hiçbir hakkı olmayan, kural ve talimatlara

uymak zorunda olan bir çeşit makine gibi yorumlayan bir süreç idi. Adeta işgörenler arasında otorite sağlamanın veya aksine onları inisiyatif kullanabilecekleri bir şekle sokmanın hiçbir anlamı yok idi. Araştırmacılar işgörenleri bu konumdan çıkarabileceklerini düşündükleri sözkonusu kavramı ilk kez 1980 yılında literatüre sokular.

Neo Klasik sürece geçildiği yıllarda ise insan ilişkileri ve değişkenliği incelendi. 1930'lu yıllardan bugüne değin ise kapsamlı bir yönetim felsefe yapı taşı olarak da kabul edilen "Güçlendirme" yıllar boyunca kuramsal olarak ve uygulamada ilgi duyulan bir kavram olarak bilim bilim dünyasındaki yerini korumuştur (Bagheri vd.,2011:54).

Yine de "Güçlendirme" gerek akademisyenlerce gerekse kurum ile firmaların yönetimleri tarafından 1990'lı yıllarda resmen kabul edilmeye başlanmıştır (Messaoud, 2014:24). Bu yıllarda esas gaye, bireysel ilişkilerin yönetim bilimlerinde de incelenmeye başlanması idi bu kapsamda bu yaklaşım tamamen yön değiştirdi. Yöneticiler giderek artan bir biçimde ekip çalışması üzerinde durmaya başladılar, ayrıca giderek işgörenler ile kendi makamlarını paylaşarak ve "Güçlendirme" uygulamalarını denemeye çalıştılar. Yöneticiler bu şekilde işgörenlerin karar alma sürecine katılımını sağlayabileceklerini düşünüyorlardı. Bu sayede işgörenlerin içlerinde olan ama o güne değin sergilemedikleri isteklilik ve firma için önem arz edecek etkinliği serbest bırakmanın yolunu açmayı denediler. Bireysel "Güçlendirme" o yıllarda yalnızca işgörenlerin karar verme sürecine katılma yeteneği şeklinde anlaşılmaktaydı. Akademisyenlere göre güçlendirilmiş işgörenler o dönemde, sistematik olarak düşünebilecek, iletişim becerilerini kullanabilecek, iş deneyimi kazanabilmek için öğrenme istekliliği ve kendilerini geliştirme heves ve arzusu sergileyecek, ayrıca da iş ahlakını korumak için çaba sarfedebileceklerdi. Güçlendirilmiş işgörenlere sahip bir organizasyonun sürekli kabiliyetleri ve beklenen sonuçları da iyi yönde değişeceğinden bunu tüm yönetim kademeleri tercih edeceklerdi (Bagheri vd.,2011:54).

Akademisyenlerce yürütülen örgütsel çalışmaların da literatürde "Güçlendirme" kavramına yönelik olarak yoğunlaşan dikkatine rağmen, iş ortamı bağlamında psikolojik olarak "Güçlendirme" ile ilgili olarak kuramsal olarak türetilmiş bir ölçünün mevcut olmaması, o yıllardan bugüne dek "Güçlendirme"

üzerinde araştırmacılar tarafından detaylı bir çalışma yapılabilmesinin önüne geçmiştir.

İşgörenlere uygulanacak "Güçlendirme"nin kurumlarda başarılı veya başarısız olduğuna dair tartışma konusu olan birçok örnek vakanın mevcudiyetine rağmen 1990'lı yılların sonuna gelindiğinde araştırmacılar "Güçlendirme" olgusunu daha sistematik bir biçimde ele almaya başladılar (Menon, Sanjay T. 1999:1). "Güçlendirme" kavramı, hızlı çevresel değişimler nedeniyle o yıllardan itibaren araştırmacılara ilave olarak tüm organizasyonlarda yöneticiler tarafından da kabul edilmeye başlandı. Araştırmacılar sürekli kamu ve özel sektörde işgörenlerin nasıl güçlendirileceği üzerinde durmaktaydırlar.

Farklı organizasyonlar ele alındığında, aynı örgütün farklı coğrafyalarda konuşlanmış bölümlerinde veya farklı sektör koşullarında yapılan uygulamalarla elde edilen tecrübe ve kaideler, zaman içinde "Güçlendirme" yi sosyal bilimler içinde yaygın olarak kullanılan bir kavram haline getirmiştir. Ancak her disiplinde olduğu gibi somut sonuçlar elde edilene kadar olan süreç boyunca akademisyenlerce üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımlama yapılamamıştır. Tanımlamalardaki çeşitliliğin başlıca sebepleri incelendiğinde; bunların zamanla evrimleşen organizasyon kuramlarının gerçek hayatta karşılaşılan uygulamalarındaki farklılaşmalar, kendi içinde sürekli değişim ve gelişim gösteren çevre koşulları, müşteri tercihlerinin zaman içinde değişiklik göstermesine ilave olarak işgörenlerin ve örgütlerin birbirlerinden ve piyasadan beklenti ve ihtiyaçlarındaki çeşitlilik olduğu görülmektedir. Hales ve Klidas (1998)'e göre "Güçlendirme"yi ilginç bir araştırma konusu kılan önemli bir neden de, "Güçlendirme"nin ne anlama geldiği, niçin kullanıldığı, kime yapıldığı ve nerede uygulanması gerektiği konularında bir belirsizlik olmasıdır (Cheung vd., 2010: 3). Buna bağlı olarak "Güçlendirme" kavramının literatürdeki kullanımı; artan verimlilik, müşterilerin firma ve kurumlardan sürekli daha kaliteli, hızlı ve teslimat sonrası müşteri hizmetleri yoğun ürün ve hizmet beklentisi içine girmeleri, tüm yönleriyle olgunlaştırılmış ve işgörenlerce sahiplenilen bir ekip çalışması bakış açısının ve müşteri hizmetlerinin bir sonucu olarak artan sirkülasyon ve sorumluluk gibi kavramların gelişmesi sonucu daha da yaygın hale gelmiştir. (Shelton, 1991:s.7; Brown, 1992:s.44; Von Dran, 1996:s.13).

Güçlendirme psikolojik yönden daha tatmin edici bir çevre yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir. Dolayısıyla verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Karakaş, 2014: 97). Personel güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan personel, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak, bir üst yönetime danışmadan karar verebilecek, yaptığı işlerde başarılı sonuçlar aldığında kendisinden daha hoşnut olacak, yeni yetenekler geliştirecek, yaratıcı fikirlerini kullanacak ve müşterilerle daha hevesli bir biçimde ilgilenecektir (Bowen and Lawler, 1992: 32; Karakaş, 2014:97).

İşgören güçlendirmenin en önemli yararı, personelin mensubu olduğu kuruma olan güveninin artmasıdır. Yönetim kademesi kurumsal gücü paylaştığı ve işgörenleri güçlendirdiği takdirde, gücünde azalma değil, aksine bir artma meydana gelecektir. Çünkü organizasyonda çalışan tüm personel işlerini layıkıyla heves ve arzusu duyacak, bu da yönetim kademesinin başarısını arttıracaktır (Kanter, 1997:65; Karakaş, 2014:90).

1.2. "Güçlendirme" Kavramının Tanımlanması:

"Güçlendirme" ye yönelik bakış açılarında sözü edilen çeşitlilik ve sürekliliğin de ötesine geçen dinamik değişkenlik sebebiyle "Güçlendirme"; işgörenlerin etraflarında olup bitenleri, mensubu oldukları organizasyonu ve birbirlerini ve etkileşimlerindeki algılamalarındaki farklılıklar, liderlik davranışları ve ekip çalışması gibi farklı bakış açılarından yola çıkılarak ele alınmıştır (Bektaş ve Sohrabifard, 2013: 886).

"Güçlendirme" ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarından elde edilen tanımlamalarda dikkati çeken ilk ve en dikkat çekici olan nokta, "Güçlendirme"nin, işgöreni işyerine bağlı kılma amacı güden bir süreç olarak yorumlanmış olmasıdır. "Güçlendirme", bir işgörenin organizasyona bağlılığını kolaylaştırmak amacıyla önerilen ve oluşturulan bir yapı olmasıdır (Locke ve Schweiger, 1979:86; Kirkman ve Rosen, 1999:61).

Tuuli, işgörenlere ayırım gözetmeksizin yetki devri sağlanması, müşterek karar vermenin yönetim kademesince teşvik edilmesi suretiyle işgören bağlılığının örgüt

geneline yayılması gibi "gücün herkesçe paylaşılması"nı sağlayabilecek yöntemlerin hayata geçirileceği uygulamalar sayesinde "Güçlendirme"nin meydana getireceği kendine özgü değişikliklerin olumlu neticelerinin tüm örgüt ve kurumlarda daha fazla gözlemlenir olduğunu belirtmektedir (Tuuli, 2009:5).

Buna benzer bir tanımlama yapan Tamer Koçel (2011) , "Güçlendirme" kavramını yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır (Koçel,2011:410). Koçel (2011)'in "Güçlendirme" olarak adlandırdığı bu sürecin, işgörenlerin, kendilerini motive olmuş bir biçimde hissettikleri, sahip oldukları bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardan meydana geldiğini ifade etmektedir (Koçel,2011:410).

"Güçlendirme", işgörenlerin faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme yetisini de ifade eder. Daha geniş anlatımla, işgörenlerin karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder, yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkartır(Ataman,2002:348; Akçakaya,2010:148).

Bu kavram işgörenin herhangi bir işi yapabileceğine ilişkin inancıdır. Bu kavram, çalışanın geçmiş performansı ve geleceğe ilişkin performansını da içine alan motivasyon ile alâkâlı bir kavramdır. Bu nedenle yeterliliğin kazanılması ve pekiştirilmesi zor bir süreçtir (Mitchell, 1994:507; Karakaş, 2014:81).

Vogt (1997) tarafından açıklanan ve işyeri kararlarının alınmasında katılım fırsatı sunma eylemi olarak da anlaşılabilecek "Güçlendirme"nin, işgörenlere yönetim mekanizmasında görev ve yetkiler yüklenmesi biçiminde tanımlanıyor olması dikkat çekicidir. Çoğu kez işgörenlere organizasyonda karar oluşturma sürecinde serbesti tanınması suretiyle onlara yönetimce alınan işyeri kararlarına aktif olarak katılma olanağı sağlama eylemi olarak kabul edilen "Güçlendirme"(Vogt, 1997:44), tanımlamasının özünde, organizasyon kararlarına katılım yapmaları için teşvik edilen işgörenlerin kurumlarının menfaatlerine olacak biçimde amaç ve

hedefler doğrultusunda gönüllü ve doğrudan hizmet edecekleri öngörüsü yatmaktadır.

Yalın biçimiyle "Güçlendirme" kavramı ile ilgili "İşgörenlere Tanınan Serbesti" biçiminde yapılan önceki tanımlamaların yanı sıra, Khalil Safari vd.(2010) "Güçlendirme"yi, bir dizi süreçte faaliyet gösteren bir yönetim aracı olarak (Khalil Safari vd.,2010:s.799) tanımlamışlardır. Diğer bir deyişle "Güçlendirme"nin bir yönetimi etkin kılacak bir ekipman olarak görülmesi anlayışı, işgörenlerin işyerinde güçlü kılınabilmelerine yönelik organizasyonlara bir takım ödevler yüklenilmesi gerektiğini öne süren bir yaklaşım olduğu söylenebilecektir.

"Güçlendirme"nin bir dizi faaliyeti ihtiva eden bir süreç olarak görülmeye başlanması ile yönetim bilimlerinde olduğu kadar, örgüt yönetimlerinin de bu sürecin her aşamasında yer alması gerekliliğinin göz önünde bulundurulması, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Çünkü bir organizasyonu verimli hale getirebilecek ve gerek zaman, gerek maliyet, gerekse faaliyet etkin kılabilecek olan işgörenlerin güçlendirilmesi ile ilgili alınması gereken tedbir ve öngörülü planların eksikliği veya yokluğu; cari faaliyetlerin yanı sıra, orta ve uzun vadede o organizasyonu olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Bu görüşten yola çıkan Conger ve Kanungo, "Güçlendirme"yi, güçsüzlüğü ortaya çıkaran koşulların belirlenmesi ve bu koşulların kurumsal resmi süreçler ve gayri resmi teknikler kullanılarak ortadan kaldırılması sağlanarak organizasyon üyeleri arasında öz yeterlik duygularını arttıran bir faaliyetler yumağı (Conger ve Kanungo,1988: 473-474) olarak tanımlamaktadırlar ve böylelikle "Güçlendirme"ye açıkça örgütsel uygulamaları tüm yönetim süreci boyunca şekillendirici bir rol yüklemektedirler.

Diğer bazı akademisyenler tanımlamaları "Güçlendirme"yi, organizasyonun ve yöneticilerin sorumluluğunda cereyan eden bir olgu olmanın da ötesine taşımakta ve onu halihazırda örgütsel kültürün doğasında olan bir yapı taşı olarak yansıtmaktadırlar. Örneğin Geroy vd. (1998) örgüt penceresinden bakıldığında "Güçlendirme"yi, işgörenlere örgüt kültürünün bir parçası olarak rehberlik etme süreci ve işgörenlere bağımsız kararlar alma olanağı sağlayan (yani takım

sorumluluğu ve kabul edilebilir sınırlar dahilinde bu kararları alabilmeleri için yetki verme gibi) bir takım beceriler olarak tanımlamaktadırlar (Geroy vd.,1998:60).

"Güçlendirme" kararların işgörenlerle paylaşılması, işgörenlerin işe yönelik olarak eğitilmesi ve ekip çalışması yoluyla organizasyonlarda işgörenlerin geliştirilmesi sürecidir. Aynı zamanda işgörenlerin, işyeri kararlarına etki edebileceklerine dair kendi rollerini belirlemelerine yardımcı olacak işlerini anlamlı kılabilecek faaliyetler ile algılarıdır (Bektaş ve Sohrabifard, 2013:886).

Görüldüğü gibi,"Güçlendirme" kelimesi hem örgütlerce işgörenlere uygulanan çeşitli özel müdahaleleri, hem de bu girişimlerin işgörenler üzerinde olduğu varsayılan etkilerini tarif etmek için kullanılmıştır (Conger ve Kanungo,1988:478).

Koçel (2011), "Güçlendirme"yi ortaya çıkış sebepleri olarak;

a)Bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelerin yerini bilgi teknolojilerinin geçmesinin sonucu olarak organizasyonlardaki orta kademe yöneticilerin ortadan kalkması.

b)Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine cevap verme süresinin kısalması.

c)Eğitim düzeyleri ve bekleyişleri yükselen işgören yapısı.

d)Toplumsal çerçeveye paralel biçimde örgütlerde de demokratikleşme eğilimlerinin artması.

e)Bilgi ve uzmanlığa artarak duyulan ihtiyacın sonucu olarak entelektüel sermayenin rekabet avantajı olarak görülmeye başlanması.

f)Organizasyonlarda hiyerşi temelli komuta kontrol felsefesinin zayıflayarak yerlerini esnek yapılara bırakması.

g)Küreselleşen ve sürekli değişim içinde olan bir dış çevrenin oluşması, olarak yorumlamaktadır (Koçel,2011:412).

1.3. "Güçlendirme" Yaklaşımları:

Yukarıda yapılan tanımlamaların fazlalığından da görüleceği üzere günümüze kadarki yıllar boyunca organizasyonlarda "Güçlendirme" konusu akademisyenlerin fazlaca ilgisini çekmeyi sürdürecektir.

“Güçlendirme”yi yalnızca organizasyonlar tarafından işgörenlere sunulan bir eylem olarak değil, aynı zamanda kişide uyandırılan bir ruh hali (Nicholls, 1995:6) olarak betimleyen Nicholls (1995), bu tanımlamasıyla işgörende “Güçlendirme” yi meydana getiren yönetici ve hatta kuruma herhangi bir faaliyetten daha büyük bir misyon yüklemekte, bu yapılacakları adeta bir hareket tarzı, bir yöntem ve hatta prensip olarak kabul etmektedir (Erstad,1997:329).

Beach (1996), “Güçlendirme”’yi çok farklı bir bakış açısıyla ele almıştır. O’na göre “Güçlendirme”, işgörenin kendisinde zaten varolan bir özelliktir ve gerçek şu ki gerek kurum gerekse yöneticiler ne yaparlarsa yapsınlar bunu yukarıdan empoze edemezler. O halde nasıl olur da, bir kurum içinde ve işgörenler arasında “Güçlendirme”ye elverişli bir ortam oluşturulabilir? “Güçlendirme”yi yaratacağı bir iklimde görmek isteyen organizasyonlar sistemleri ve işgörenleri kısıtlayan değil “Güçlendirme” sürecini meydana getiren bir yol bulmak zorundadırlar.

Hangi hâl tarzının işgörenler için en uygun olduğunu kabul edebilmek ve onlar üzerinde bu davranış değişikliğini meydana getirmek için organizasyon yapısı değiştirilebilir, sözgelimi; öğrenen, kendini geliştiren ve işe adanmış işgörenler; kendiliğinden yönetilen işgörenler; sadece üst ve amirlere yönelik değil, ayrıca işgörenler arasında da yüksek düzeyde güvenin sağlanmış olması; karar vermede işgören katılımı; yüksek düzeyde dikey ve yatay bir iletişim; ve yetenekli işgörenlerin sorunlarla başa çıkabilmek için içinde yer alabilecekleri etkin ve verimli bir çatışma yönetimi (Erstad,1997:325).

Çağdaş güçlendirici uygulamalarının aslında güçsüzleştirici olduğunu ileri iddia eden yaklaşımlar da vardır (Collins, 1994:4). Bunu iddia eden Collins (1996), aynı zamanda “Güçlendirme”nin örgüt kültürüne ne gibi bir radikal değişiklik meydana getirebileceği konusunda fikir edinebilmek için demokrasi tarihi ile ilgili tartışmalara da göz atmış, insanların demokratik bir sistemde yer almalarında, yani karar alma sürecine dahil olmalarında güçlendirildikleri halde başarısız olma nedenlerini araştırmıştır.

Ona göre eğitim düzeyleri ya da bilgi eksikliği mevcut ise işgörenlerin grupların kararlarına katılımlarının sağlanmasının sağlanması anlamını yitirecektir. İşgörenlerin kararlara katılabildikleri bir sistemde yer aldıkları halde "Güçlendirme"nin başarısız olmasının asıl nedenleri incelendiğinde eğitim ve bilgi eksikliği olan işgörenlerin verecekleri yanlış kararların kurumun lehine değil, aleyhine durumlar yaratacağı görülecektir (Erstad,1997:326).

Cook (1994) örgütün vizyonu, değerleri, kolaylaştırıcı ekip çalışması, eğitim desteği ve tüm gözden geçirilmiş ve sürecin sonunda izlenir süreç iyileştirme gibi yönetim rolünü içeren bir diyagram kullanarak "Güçlendirme" sürecinin temel aşamalarını özetleyen bir çalışma yapmıştır (Erstad, 1997:326).

Nixon (1994) "Güçlendirme"yi liderlik ve örgüt kültürünün bir fonksiyonu olarak görmektedir ve bu durumu elde etmek için pratik stratejiler uygulamaya için çalışır. Sadece profesyonel değil bireysel güçlendirmeyi de incelemektedir.

Logan (1996)'un çalışmasında "Güçlendirme"nin amacına ulaşması için birbiri ile bağlantılı üç kavram yeralmaktadır. Bunlar: Yıllık stratejik plan, kişisel performans ile ilgili değerlendirmeler, eğitim ile geliştirmedir (Crawford,2008:34).

Simmons (1995) işgörenler ile yönetim arasında işbirliği oluşturmak için işgörenlerin enerjilerini ve bağlılıklarını sergilemelerini sağlayacak teşviklerin neler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmaya göre işgörenlerin motivasyonu yalnızca ekonomik değil, manevi stratejiler kullanılarak da etkili motivasyon araçları olabildiğini öne sürmektedir.

Tüm bu akademik çalışmalar Güçlendirme'nin kurum ve kuruluşların Yönetim Stratejisi oluşturmalarında ne kadar etkin olduğunu anlamamıza yardımcı olması bakımından önem taşımaktadır.

Güçlendirme yapıldığı halde işgörenler üzerindeki etkisinin incelendiği başlıca tartışmalara ilişkin çalışmalar Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo-1 "Güçlendirme Kültürü" ve Yönetim Stratejisi Oluşturma İle İlgili Yapılan Çalışmalar (Erstad, 1997: 328)

Araştırmacının Adı	Ana Fikir	Alt Başlık
Beach (1996)	Geleneksel olmayan yönetim görüşünü kullanılarak Güçlenme Kültürü oluşturmada bir organizasyonun deneyimi ile ilgilidir	Çalışanların performans ve bağlılığı üzerine odaklanılmakta ve meydana gelen değişikliklerden uygulamalı örnekler verilmektedir.
Collins (1996a)	Bu alandaki teori ve uygulamadaki karmaşayı ortaya koymak için katılımcılık ve demokrasi tanımlarını "Güçlendirme" kavramına bağlamaktadır.	Yönetim literatüründe "Güçlendirme" hakkındaki tartışmalardaki bilgi eksikliklikleri işletmeler içinde "Güçlendirme" ile ilgili bilgi eksikliklerine yansır.
Collins (1996b)	"Güçlendirme"yi daha büyük bir bütünün bir parçası olarak, yönetim kontrol sistemleri çerçevesinde ele almaktadır.	Nissan ve Mazda örnekleri kullanılarak yönetim, komuta ve kontrol incelenmiştir.
Cook (1994)	İşgörenlerin güçlendirildikleri takdirde kendi çalışmalarını olumlu yönde etkileyebildiklerini ve bunun örgüt kültürü üzerindeki etkileri üzerine yansımalarını ele almaktadır.	Eğitim ve takım sorumluluğu desteği Güçlendirilmiş bir örgüt kültürünün önemli bileşenleridir.
Logan vd.(1996)	"Güçlendirme" konusunu sadece işyerinde yönetimdeki profesyonel kadroların gözünden yansıtmaz.	Sadece profesyonel değil bireysel işlevi olan "Güçlendirme"yi ele almaktadır.
Nixon (1994)	"Güçlendirme"yi liderlik ve örgüt kültürünün bir fonksiyonu olarak görmektedir ve bu durumu elde etmek için pratik stratejiler uygulamaya için çalışır.	"Güçlendirme" ve öğrenme ile ilgili zorluklar ile ilgili mevcut programları ve süreçleri gözden geçirmek amacıyla ele alınmıştır.
Simmons (1995)	İşgörenler ile yönetim arasında işbirliği oluşturmak için işgörenlerin enerjilerini ve bağlılıklarını sergilemelerini sağlayacak teşviklerin neler olduğunu ortaya koyar.	Buna göre işgörenlerin motivasyonu sadece parasal değil manevi stratejiler kullanılarak da etkili motivasyon araçları olabiliyor.

Tablo-2 Eğitim ve Geliştirme İle İşgören Katılımını Sağlayarak "Güçlendirme"nin Elde Edilebileceğini İddia Eden Başlıca Çalışmalar (Erstad, 1997: 329)

Araştırmacının Adı	Ana Fikir	Alt Başlık
Davis ve Stocking (1996)	Tipik bir yerel otorite bürokrasisinde eğitim ve geliştirme ile işgören katılımı sağlanarak "Güçlendirme" kültürünün meydana getirilmesi.	Öğrenen Örgüt Ve Personel Gelişimi
Echiejile (1994)	Mağdur işgörenlerin ihtiyaçları dikkate alınarak "Güçlendirme" programlarından örnekler verilmektedir.	Bu programları, kuruluşlar için yalnızca bir yük olarak değil, aynı zamanda bir kazan-kazan fırsatı olarak inceledi.
Jones vd. (1996)	İnsanların nasıl başarının anahtarı olarak gördüğünü ve insanların katılımını sağlayarak en iyi şekilde örgütsel değişimi nasıl gerçekleştieceğini inceler.	Bilgi teknolojileri, insani nitelikler ve insanların özellikleri için bir alternatifi olamaz.
Kappelman ve Richards (1996)	Bir değişim programı içinde "Güçlendirme"nin küçük bir derecesinin olumlu programının başarısını nasıl etkilediğini incelemektedir.	"Güçlendirme" bireylerin bir değişiklik durumunda kontrol edilmelerini sağlamanın bir yolu haline gelmektedir.
Lloyd (1996)	British Gaz' firmasındaki düz organizasyon yapısı ve işgören katılımınun bunun değişikliğine olan etkisi için sırayla yeni sistemler gereklidir	Örgüt kültürü ve katılımcı bir ortam.
Nicholls (1995)	"Güçlendirme"yi sadece bir sonraki kişiden kişiye aktarılan zihin çerçevesi olarak değil eğitim gerektiren bir durum olarak yorumlar.	Bireyin işinin genişletilmesi işgörenlerin yaşadığı zorlukları ve aynı zamanda onun bireysel gelişimini artırır.
Nykodymet vd. (1994)	"Güçlendirme" yoluyla işgören katılımının sağlanmasının bir çok çeşidi olabilir ve bunu yaparken birçok yönetim teknikleri kullanılabilir.	"Güçlendirme" stratejileri ile bunların potansiyel zıt örneklerinden bazıları gösterilmiştir.
Potter (1994)	"Güçlendirme"nin, yöneticilerin rolü ve faaliyetlerini nasıl değiştirdiğini açıklar ve on maddelik bir eylem planı ortaya koyar.	Görev tanımına bağlı. "Güçlendirme" ve işgören katılımı.
Rodrigues (1994)	"Güçlendirme" programları Örgütsel etkililikteki zorlukları artırıyor.	"Güçlendirme" sürekli eğitimi ve gelişimi gerektirir.

Eğitim ve Geliştirme İle İşgören Katılımını Sağlayarak "Güçlendirme" nin Elde Edilebileceğini İddia Eden Başlıca Çalışmalar Tablo 2'de görülmektedir. Bu akademik çalışmaların ortak özellikleri incelendiğinde Güçlendirme programları uygulanırken eğitim ve geliştirmenin süreklilik gerektiren bir faaliyet olduğudur.

Görüldüğü gibi şimdiye dek, literatürde iş yerinde "Güçlendirme"ye yönelik olarak birbirini tamamlayan farklı iki bakış açısı ileri sürülmüştür (Spreitzer,2007:2).

Bu bakış açılarından ilkinde "Güçlendirme" genel hatlarıyla incelenmekte ve ağırlıklı olarak işyerinde "Güçlendirme"ye imkân sağlayan sosyal-yapısal (bir başka deyişle içeriksel) durumlar ele alınmaktadır (Spreitzer,2007: 2). Lee ve Koh (2001)'un "Yönetimsel Güçlendirme" olarak da tabir ettiği bu "Güçlendirme"de yöneticiler tarafından işgörenler üzerinde gerçekleştirilen "nesnel davranışlar" incelenmektedir (Lee ve Koh 2001: 686). "*Sosyal-Yapısal Güçlendirme* " olarak anılan bu yaklaşımda, karar vericilerin yönetim uygulamalarını, en üst yönetimden örgütün daha alt kademelerine kadar her seviyede "Güçlendirme"yi etkin kılma ve sahada işgörenler arasında bilgi ve kaynaklara erişimin artırılması üzerinde durulmaktadır. Gerçekten de Heller(2003)'e göre firma yahut organizasyonun bir faaliyetinde hazır bulunmak ile o faaliyete etkin olarak katılmak arasında (faaliyeti) etki derecesi oranında bir farklılık bulunmaktadır, bu net ayrım ise "Güçlendirme" ile sağlanabilir (Heller, 2003:144; Richardson, 2010:3).

İş yerinde "Güçlendirme"nin meydana gelmesini sağlayan psikolojik birikim üzerinde yoğunlaşan ikinci yaklaşımda ise, işgörenler tarafından "Güçlendirme"ye yönelik olarak algılanan "öznel psikolojik durumlar" anlaşılmaktadır (Lee ve Koh 2001:686)."Psikolojik Güçlendirme" olarak adlandırılan bu yaklaşım, işgörenlerin algılayabildikleri kendilerine sağlanan öz yetkinliğin, denetim serbestisinin ve örgüt amacının yine işgörenlerce içselleştirilmesi duygusu olarak tarif edebileceğimiz, bireyin bilişsel durumunun işlevselleştirilmesi halidir (Oladipo, 2009:121).

Bu iki bakış açısı; Güçlendirme yapıları, Güçlendirme ilkeleri ve Güçlendirme uygulamaları ile Güçlendirme hakkındaki algılar üzerinde yoğunlaşarak ayırt edilebilir (yani yapılar ve ilkeler ile bunlardan destek alan uygulamalara bireylerin gösterdiği tepkilere odaklanan algılar; Eylon ve Bamberger, 2000). Her iki

Güçlendirme yaklaşımı Güçlendirme kuramının gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır.

1.3.1.”Sosyal-Yapısal Güçlendirme” yaklaşımı:

“Sosyal-Yapısal Güçlendirme” Yaklaşımı, işgörenlerin yapmakta oldukları faaliyetleri ile doğrudan alakalı olan ve görev tanımlarını doğrudan etkileyen çevresel etmenler ile işgörenlerin algıladıkları ve tutumlarında değişikliğe sebep olan “Güçlendirme” uygulamalarını ifade eder (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Bu tariften yola çıkarak, işgörenlerin işyerinde görev tanımlarında yer alan işlerine ilave olarak, onlara kendiliklerinden organizasyon amaçları doğrultusunda hareket etme melekesi kazandıracak olan uygulamaların tespit edilmesinin ve bu uygulamaların farklı sektörlerde, farklı piyasa ve çevre koşullarında çeşitlilik gösteren farklı yapılanmalardaki birçok örgüte uyarlanmasının “Sosyal-Yapısal Güçlendirme” yaklaşımının ilgi sahasında olduğu söylenebilecektir.

Birçok akademisyenin tanımlamasına göre; “Sosyal-Yapısal Güçlendirme”, kurumların bünyelerinde bulunan, karar alma süreçlerinde ellerindeki kaynakların kontrolüne ve işleri geliştirmelerine yardımcı olan, ayrıca iletişim, destek, bilgi ve kaynak vasıtalarını kullanarak çeşitli çalışma ortamlarında fırsatlar sunan örgütsel yapılara erişim imkanlarının işgörenlere sağlanması olarak tanımlanır (Conger ve Kanungo, 1988; Kanter, 1977; Mechanic, 1962; Mills ve Ungson, 2003; Salanick ve Pfeffer, 1974; O'Brien, 2010:14).

Sosyal-Yapısal özelliklerin ve bileşenlerinin işgörenler üzerindeki etkisi ile ilgili araştırmalarda (Spreitzer, 1996), (Sigler, 1997) özellikle işyeri ortamı, örgüt kültürü ve liderlik performansı gibi biçimsel ve biçimsel olmayan sosyal-yapısal özelliklerin, işgörenlerin güçlendirilmesine önemli ölçüde katkı sağladığı tespit edilmiştir (Sigler ve Pearson, 2000: 45-46; Çöl ve Ardıç, 2008:1). Sigler (1997)’e göre Sosyal Yapısal çalışma ortamının biçimsel ve biçimsel olmayan özelliklerinin birbirinden ayrılması mümkündür. Söz konusu akademisyenler bu sayede, işyeri ortamında yapılacak yapısal değişiklerin desteklenebileceği biçimde, yöneticilerin işgörenlere sunacağı yön verici ve teşvik edici uygulamalarla bütünleştirilmiş, hiçbir yazılı metinde yer almayan, ancak örgütlerin amaçları, hedefleri ile menfaatlerini de

kapsayıcı özelliğe sahip bir örgütsel kültür atmosferinde yapılacak ilave değişikliklerin işgörenleri güçlü kılacağını ortaya koymuşlardır.

Sosyal-Yapısal Güçlendirme Yaklaşımı, "*Sosyal Değişim*" ve "*Sosyal Güç*" kuramlarından kaynaklanmaktadır. Geçmiş dönem incelendiğinde, Sosyal-Yapısal Güçlendirme Yaklaşımının gelişiminde göze çarpan ilk araştırma, Kanter'in (1977) kadınların iş kuruluşlarında daha fazla görev almaya başladığı yıllarda yapmış olduğu "*Kurumdaki Erkekler ve Kadınlar*" konulu çalışması oldu. Araştırmanın esas öğesi adından da anlaşılacağı üzerinde "sadece bir kadın" diye ikinci sınıf insan muamelesi gören kadın işgörenlerdi. O dönemde erkek emsalleri arasında az sayıda olan kadın işgörenlerin iş yaşamları süresince kendilerinin hangi oranlarda hangi ortamda bulunması gerektiğinin tüm kadınlar adına ayakta durabilen ve kendinlerini en az erkekler kadar güçlü hisseden birkaç kadının varlığı ile mümkün olabildiğini gözlemledi (Kanter, 1977:382).

Ayrıca bu araştırmayla Kanter, kadınların iş ortamında "simge" olarak görülmelerinin bir sonucu olarak fırsat, bilgi, amir/üstler tarafından sağlanan ve kurumsal çerçevedeki destek ve kaynak eşitliği öğelerinden yoksun bırakılmalarının ve bu suretle kariyerlerinde yükselmelerinin nasıl engellendiğini ortaya koydu. Kanter'in özgün araştırması günümüzde sosyal-yapısal açıdan ele alınan "Güçlendirme" araştırmalarının büyük gövdesinin temel yapı taşı olarak işlev görmeye devam etmektedir (Spreitzer, 2007: 2).

Kanter (1977), Sosyal-Yapısal Güçlendirme'yi açıklarken; gücü "kaynakların seferber edilme imkân ve kabiliyeti" olarak tanımlar (Kanter,1977:387). Bir başka deyişle güç, yapısı dolayısıyla geniş bir örgütsel sistemin elindeki olanaklar ne kadar kısıtlı olursa olsun bu kaynakları maksada dönük olarak seferber edebilme becerisi anlamına gelmektedir. İşin biçimsel özellikleri gücün resmi bir kaynağı iken, işgörenlerin birbirleri arasında biçimsel şekilde kurulmayan işbirlikleri de gayri resmi olan bir güç kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Karar vermede, şeffaflıkta ve merkeziyette esneklik sağlamak için tasarlanan işler biçimsel güç gelişimini desteklemektedir. Gayri resmi güç ise, ilk bakıldığında işgörenlerin hiyerarşik üstleri veya iş arkadaşları ile resmiyet gereği olmadan ortak hareket etmeleri ve bu suretle birbirlerine sosyo-politik destek ortamı yaratmaları suretiyle çoğalmaktadır.

Kanter (1977), “Güçlendirme Yapısı”nı, aynı zamanda organizasyonlarda güçlendirilmeyi etkileyen yapısal bir eleman olarak açıklamaktadır.

“Sosyal-Yapısal Güçlendirme” yaklaşımı temel olarak gücünü, her seviyede işgörenin içinde yer aldığı sistem demokrasisinin temsil ettiği değerler ile savunduğu fikirlerden almaktadır (Prasad, 2001:54, Prasad ve Eylon, 2001:8). Bir başka deyişle işyerinde sosyal-yapısal “Güçlendirme”nin oluşabilmesi için her şeyden önce işgörenlerin dâhil olduğu örgüt kültürünün “Sosyal-Yapısal Güçlendirme”ye elverişli bir iklimi yaratacak yapıya sahip olması gerekmektedir.

Örgütsel hiyerarşinin daha alt kademelerindeki işgörenler terfi, taltif gibi olanaklara, bilgiye ve destek kaynaklarına erişimleri olduğu takdirde güçlendirilebilirler. Sekreterin, posta memurunun ve hatta kat temizlik görevlisinin bile demokratik ilkeleri olan bir kuruluşta azımsanamayacak derecede potansiyeli olduğu ciddiyetle göz önünde bulundurulmalıdır (Spreitzer, 2007:2). Burada işletmeler nezdinde ayırım gözetmeksizin her işgörenin ifa ettiği görev ve işlerin öneminin aynı ağırlıkta organizasyon yönetimince kabul görmesi, bahsedilen potansiyelin açığa çıkmasına katkı sağlayacaktır.

Tüm bireylerin sistemde ve çoğunluk arasında eşit bir oy hakkına sahip olduğu biçimsel demokrasilerin aksine, pek çok kuruluşun bu konuda yerinde saydığı söylenebilir (Eylon, 1998). Bunun sebebi çok açıktır. İlk bakışta tercih edilebilir bir uygulama gibi gözükmesine rağmen özellikle farklı coğrafyalara yayılmış, fazla sayıda ve değişik işlevlere sahip birimlere sahip organizasyonlarda her bir işgörene karar almada eşit oy hakkı tanınması; kritik zamanlarda süratli kararlar alınması gereken ve yanlış geribildirimlerin doğru biçimde ayıklanması gibi anlık ve hayati hamleleri geciktireceği için organizasyonlarca tercih edilebilecek bir uygulama olarak tercih edilmemektedir.

Ancak biçimsel anlamda hangi seviyede olursa olsun, tek bir oy hakkına sahip kılınmamış olsalar dahi, en azından fırsat, bilgi, destek ve kaynaklara erişim olanaklarına kavuşturuldukları takdirde tüm işgörenler bir sistemde söz söyleyecek birikime sahip olacaklardır (Spreitzer,2007:2). Spreitzer’in(2007) işgörenleri işyerinde söz hakkı sahibi kılma düşüncesinin altında, esasen onları güçlü ve bilgili kılacak bilgi akışının devamlılığının sağlanması halinde her bir işgörenin görev

tanımında belirlenmiş işler dışında da onun bir üst görevi de yapmaya hazır hale geleceği değerlendirmesi yatmaktadır. Hizmet esnasında beklenti ve taleplere hızlı reaksiyon ve yüksek derecede bir müşteri memnuniyetini sağlamak ve onların beklenti ve isteklerini daha yüksek standartlarda karşılamak bütün organizasyonlar açısından diğer organizasyonlarla rekabet edebilmeleri için bir ön koşuldur. İşgörenlerin güçlendirilmesi maksadıyla, kendilerinin ilave sorumlulukları kabul etmelerinin ve görevlerinde daha bağımsız kılınmalarının sağlanabilmesi, bu sayede organizasyonun rekabette etkili kılınmasına ve artan müşteri memnuniyetine yol açacak en iyi yollardan biri olarak kabul edilebilebilir. Ayrıca, işgörenler ne kadar fazla güçlendirilirlerse, hizmet esnasında o kadar daha az hata ve faaliyet tuzağı meydana gelecektir. (Sparks ve vd., 1997:361).

Bu konuda yapılan araştırmalar, işgörenlerin (yapısal-sosyal) rol belirsizliğini yok edecek biçimde akıllardaki soru işaretlerinin giderilmesinde rol oynayacak görev tanımlarının işgörenler üzerinde güçlenme algısı yaratmaya yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. Bunların kapsamı (Siegall ve Gardner, 2000:708):

1. İşgörenlere sağlanacak sosyo-politik desteğin miktarı ve biçimi,
2. Paylaşımcı iş ortamı ikliminin çerçevesi,
3. Organizasyon içi iletişimin ve dış ilişkilerin nasıl yürüyeceği,
4. Ekip çalışmasındaki roller ve işleyiş,
5. Performans değerlemenin nasıl yapılacağı, olarak belirlenmiştir.

İşgörenleri işyerinde söz sahibi kılma düşüncesinin temelinde, "Sosyal-Yapısal Güçlendirme" yaklaşımının özünde de var olan ve örgüt hiyerarşisinin en alt biriminden başlayarak birbirlerini tamamlayan bir kademelenmede karar verme gücü elde etme amacına sahip üstler ile astları arasındaki gücün paylaşılması fikri yatmaktadır (Liden ve Arad, 1996:212). Güç Paylaşımı, bilgi akışı sürecinin içinde yer alan ve görevlerine vakıf olarak yetiştirilmiş olan astlara yetki devrini de ihtiva eden bir uygulamadır. Bir başka deyişle *sosyal-yapısal açıdan* "Güçlendirme", gücün örgütsel emir komuta zinciri çerçevesinde sorumluluğun devredilmesi suretiyle (yani, kurumsal kaynaklar üzerinde resmi otorite kurulması veya denetimin sağlanması (Conger ve Kanungo, 1988:475)) paylaşılması ile ilgilidir.

“Sosyal-Yapısal Güçlendirme” yaklaşımına göre, hiyerarşik kademelenme içinde görev ve yetkilerin paylaşılmasının belki de örgüte sağlayacağı en önemli katkılardan bir tanesi, karar mekanizmasını işleten yöneticilere kazandırılan ilave zamandır. Karar verme gücünü paylaşması sayesinde üst yönetim, organizasyonu her yönden ileri götürme konusunda stratejik ve yenilikçi değerlendirmeler yapabileceği daha fazla boş zamana sahip olabilecektir (Spreitzer, 2007:3). Bu sürenin arttırılmış olması, daha fazla doğru ve ileri görüşlü muhakeme yapabilme esnekliği ile yanlış uygulamalara isabetli müdahalelerde bulunma kudretini de beraberinde getireceği için, öz eleştiri yapabilmelerinin yanında yöneticilere, çevre organizasyonlarla kendilerini mukayese yapma imkânı da sağlayacaktır. Bu çerçeveden bakıldığında güç, biçimsel otorite ile kurumsal kaynakları yönetmek ve bir bireyin iş tanımı veya işyerindeki rolü (Lawler, 1986:22) ile ilgili olarak kararlar alabilme kudretine sahip olmak anlamına gelmektedir.

“Sosyal-Yapısal Güçlendirme” konusundaki araştırmaların gidişatına bakıldığında, “Güçlendirme” sistemleri ve yapıları genellikle uygulamaya geçildiğinde daha yüksek maliyetli gözükmekle birlikte, çoğunlukla kuruluşlar için firma, birim ve takım performansı açısından olumlu sonuçlarının olduğu anlaşılacaktır. “Sosyal-Yapısal Güçlendirme” konusundaki araştırmalar, işgörenlerin her biri üzerindeki etkileriyle daha az ilgilenmektedir (Spreitzer, 2008: 58).

1.3.2. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımı:

Güçlendirme popüler bir yönetim yaklaşımı olmasına rağmen, Psikolojik Güçlendirme ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların az olduğu görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 14).

Bilindiği gibi Yapısal Güçlendirmede esas amaç, örgütsel hiyerarşi ve yönetsel kontrol içerisinde gücün paylaşımını alt düzey kadrolara yaymak ve yönetime katılımın seviyesini olabildiğince yükseltmek, örgütsel politika ve süreçlerin değiştirilmesi ve bu sayede yapısal güçlendirmenin sağlanması (Çavuş, 2006: 69) iken, Psikolojik güçlendirme, “motivasyon” ile “öz-yeterliği” de kapsayan çok yönlü bir kavram olarak ilkinden farklılaşmaktadır (Tuuli, 2009: 27) . Bandura (1982), Öz Yeterliliği; "Muhtemel bir durumla başa çıkmak için gerekli eylem planları

yürütmek isabetli kararlar alabilme yetisi" anlamında ifade etmiştir (Bandura,1982: 122).

Psikolojik güçlendirmeyi savunanlar, güçlendirmenin "işgörenlerin kendi güçleri hakkındaki inanç sistemlerini değiştirmek, onların özgüven duygularını artırmak ve işlerini yapmada içsel motivasyonlarından faydalanmak" üzere tasarlanmış bir strateji olduğuna inanırlar (Forrseter, 2000: 67; Yücel ve Demirel, 2012:21).

Bireyin zihin durumuna ilişkin bakış açısını ele alarak, Menon (2001) Psikolojik Güçlendirmeyi "algılanan kontrol duygusu; yetkinliği ve hedefi içselleştirme ile karakterize edilen bilişsel bir durum" olarak tanımlamıştır (Menon, 2001: 161; (Tuuli, 2009: 27) . Menon (2001) bu duygulanıma sahip kılınan işgörenlerin psikolojik durumu olarak, güçlendirmenin sayılabilecek pek çok avantajı olduğunu iddia etmiştir. İşgörenlerin gerçekte sahip olduklarını düşündükleri güçlendirdildikleri bu konular ilk anda sadece güçlendirme uygulanarak elde edilebilir.

"Psikolojik Güçlendirme"; "Sosyal-Yapısal Güçlendirme"nin işgörenlerdeki tatmin edilmeye ihtiyaç duyulan şeylerin iyileştirilmesi, performanslarının arttırılması ve bunların incelenen sonuçları ile ilgili oluşan yelpazeye ne şekilde katkıda bulunduğunu açıklayan önemli bir mekanizma olarak kabul edilmektedir (Spreitzer, 2008:58). "Psikolojik Güçlendirme", bireyin işinde ona atfedilen rolüyle ilgili kendi kendine sahip olduğu görüşlerine bağlı olarak değişen içsel motivasyon deneyimi olarak tanımlanmıştır (Spreitzer, 1995). Bu bakış açısında "Güçlendirme", her bir işgörenin içinde bulunduğu organizasyonda nasıl bir role sahip olduğu konusunda ona kazandırılan kişisel kanı olarak ifade edilmektedir (Spreitzer, 2007:6).

İşgörenlerin, ifa etmekte oldukları görevleri ile ilgili olarak inisiyatifin kendilerinde olduğu hissiyatını edinmelerini sağlayan bir dizi psikolojik durum olarak da tanımlanan "Psikolojik Güçlendirme", işgörenleri ile gücü paylaşan yönetim uygulamalarının neler olduğu üzerinde fazlaca durmaz. Bunun yerine, içinde yer aldığı birim ve bulunduğu kademenin sayı ve çeşitliliği fark etmeksizin her bir

işgörenin nasıl iş deneyimi kazandığı konusu “Psikolojik Güçlendirme”nin ilgi alanıdır.

Sosyal-yapısal bakış açısının “Güçlendirme”de tek başına yetersiz kalacağı fikrini ilk defa öne süren Conger ve Kanungo’ya göre sosyal-yapısal bir yaklaşımla ele alınan güçlendirici yönetim uygulamaları, iş konusunda özgüven ve özyeterlik duygusundan yoksun oldukları takdirde işgörenler üzerinde çok az bir etkiye sahip olacaktır. Bu değerlendirmeden hareketle Conger ve Kanungo, “Güçlendirme”yi, "güçsüzlüğü tetikleyen koşulların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması suretiyle organizasyon üyeleri arasında özyeterlik hislerini geliştirme süreci (Conger ve Kanungo, 1988:474)" olarak yeniden tanımlamışlardır. Buna göre yenilenen teknolojiler ve müşterilerin tüketim konusundaki zihniyet değişikliği sonucu sürekliliği olan ve dozu artan talepleri, kurum veya firmayı ilk ağızdan müşterilere hesap verebilir bir hale getirebilecek biçime dönüşmeye zorlamaktadır. Bu sebeple işgörenlerin özgüven ve özyeterlik duygularını güçlendirici yönetim uygulamalarına geçiş yapmak küresel ve bölgesel rekabetin olmazsa olmazı haline dönüşmüş durumdadır (Abdullahi, 2007: 15).

Bu tanımın bir adım daha ötesine geçen Thomas ve Velthouse (1990), Psikolojik Güçlendirme’yi; “Anlamlılık, Yetkinlik, Otonomi ve Etki” olarak sıralanan birbirinden tümüyle bağımsız kavramların bir araya gelmesiyle oluşan ve bu sayede işgörende içsel görev motivasyonunun ortaya çıkmasını sağlayan çok boyutlu bir yapı olarak ifade etmişlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990:667).

Oladipo (2009)’ya göre “Psikolojik Güçlendirme”, işgörenin içinde bulunduğu sosyal yapı içinde kendi kapasitesinin farkına varacağı ve bu kapasiteyi geliştirmeye uğraşacağı bir yapıdır. Bu, aynı zamanda işgörenin iş hayatına yönelik olarak önalıcı yaklaşımlar sergilemesinde onda psikolojik olarak etkin hale getirecek, ayrıca da iş arkadaşları ile ahenkli bir biçimde çalışmasını sağlayacak biçimde çevresindeki sosyo politik ortamı anlamasını ve sorgulamasını sağlayacak olan bir ruh halini harekete geçiren “Güçlendirme”nin farklı boyutlarını yansıtan çok yönlü bir yapı olarak kabul edilir (Oladipo, 2009:121)

“Güçlendirme”nin, özünde olan bu dört boyuttan gerçek anlamda emin olabilmek için, araştırmacılar “Güçlendirme” konusuna açıklık getirecek biçimde

birbirinden farklılık gösteren bu boyutları daha da geliştirdiler. Araştırmacılarca ortaya konan "Psikolojik Güçlendirme";

• **Etkililik,** işgörenin ifa ettiği görev neticesinde stratejik ve yönetimsel sonuçlar ile faaliyet çıktılarını; bir başka deyişle organizasyonun verimliliğini nasıl ve ne kadar etkilediğini hissetme derecesini ifade eder. Etkilik özerklikten (otonomi) farklıdır. Özerklik, işgörenin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki işgörenin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda otonomi işte katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir (Spreitzer, 1995a: 1443; Spreitzer, 1996: 484; Spreitzer vd., 1997: 681; Gül ve Çöl,2005:251).

• **Yetkinlik,** işgörenin görevlerini gerçekleştirmek için kendisinde olduğunu algıladığı bilgi ve beceriler ile görevini başarıyla yapabileceği konusunda onda yeterliliğe sahip olduğuna dair bireysel farkındalık yaratmak olduğu söylenebilir. Bir diğer deyişle Yetkinlik, "görevleri yapabilmek için bireyde harekete geçirilen ve kişinin sahip olduğuna inandığı bilişsel yetenekleri ile zihinsel potansiyeli ve sahip olduğuna inandığı öz-yeterliliği ve motivasyonu" (Wood ve Bandura, 1989: 408) şeklinde tanımlanmaktadır.

• **Anlamlılık,** işgörenin işyerinde gereksinim duyduğu rolün, inanç ve değerleri ile davranışları arasında uyum sağlayacak biçimde yaptığı görevlerin önemli olduğuna duyduğu inancı, (Yani bu kişinin işteki rolü, gereksinimleri, inançları, değerleri ile davranışları arasında bir uyum olduğunu) açıklar (Hackman ve Oldham 1980). Diğer bir deyişle işgörenlerin işlerinin kendileri için ne kadar önemli olduğunu ve işlerinin aşırı bir biçimde dikkat gerektirdiğini hissetikleri, bunun yanı sıra işgörenlerin meşgul oldukları bu işle ilgili faaliyetlerindeki işe dönük hedeflerin onlar için taşıdığı bu değerin, kurumun kendi değer sistemi, kendi idealleri ve standartları ile ne kadar uyumlu olduğunun da farkında olduklarının işgörenler tarafından bilinmesidir (Queen ve Spreitzer, 1999:26).

• **Özerklik,** işgörenin işyerindeki faaliyet ve eylemlerini kendi iradesiyle başlatmasında işyerinde bağımsız olduğu duygusunu algılamasına ve bu eylemleri tek başına düzenlenmesine yardımcı olacak biçimde tercih yapabilme serbestisini elinde bulundurması olarak; sıralanan ve dört boyuttan meydana gelen bir yapı olarak

kavramsallaştırılmıştır (Bandura, 1989; Deci, Connell ve Ryan, 1989; Thomas ve Velthouse, 1990:673; Spreitzer, 1995, 1996, 1997:681; Kirkman ve Rosen, 1997, 1999; Sürgevil vd.,2013:5374).

Bu dört boyut aynı zamanda, işgörenin işteki rolünün işyerindeki görev ve sorumluluklarına uyumlu hale getirilme sürecini de yansıtmaktadır. Diğer bir deyişle, dört boyuttan meydana gelen "Güçlendirme" deneyimi içinde bu boyutlardan herhangi bir tanesi oluşmadığı takdirde "Güçlendirme", ya sınırlı olacak, ya da hiç oluşmayacaktır (Spreitzer, 1995). Bir başka deyişle bu dört boyutun toplamı psikolojik güçlendirmeyi genel bir bütüne oluşturmak için tespit edilmiştir (Tan, 2007: 34). Örneğin işgörenler karar vermeleri kendi tercihlerine bırakıldığı (yani kendi kendini yönetme) halde, verebilecekleri hiçbir kararın önemli olmadığını düşünüyorlarsa (yani, anlamlılık duygularında eksiklik varsa), kendilerini güçlendirilmiş hisssetmeyeceklerdir. Öte yandan, eğer işgörenler işe etki ettiklerine inandıklarında dahi, işlerini en iyi biçimde yapmak için gerekli yetenek ve vasıflara sahip olmadıkları duygusuna sahiplerse (yani, yeterlilik duygularında eksiklik varsa), yine kendilerini güçlendirilmiş hissetmezler. Bu şekilde işgörenler dört psikolojik durumun aynı anda tümüyle karşılaştıklarında psikolojik olarak kendilerini güçlendirilmiş hissederler.

İşgörenler üzerinde Sosyal-Yapısal olarak "Güçlendirme"nin başarılı olmasının öncelikle "Psikolojik Güçlendirme" olmadan mümkün olamayacağına dikkat çekmek gerekmektedir. İnsanlar psikolojik olarak güçlendirildikleri zaman, kuşkusuz işgörenler arzularının tatmin edilmesini erteleyecek, organizasyonun değerlerine uyum sağlamalarında olumlu bir değişime yol açacak biçimde davranış ve tutumlarında değişiklik meydana gelecek, özgüven, özsaygı gibi psikolojik hislerinde de gelişim meydana gelecektir.

Organizasyon merkezli olduğu için sosyal-yapısal bakış açısının sınırlı olmasına ilave olarak, psikolojik bakış açısının da birey merkezli olmasından kaynaklanan bir takım sınırlılıklarının olduğu şeklinde yorumlanması yanlış olmayacaktır. İş yerinde üst yönetimce ve işgörence "Güçlendirme"nin tam olarak anlaşılması her iki bakış açısının entegrasyonunu gerektirir (Spreitzer, 2008:57).

Bunun için öncelikle hem Sosyal-Yapısal Güçlendirmenin Psikolojik Güçlendirmeyi nasıl daha etkin kıldığını, hem de Psikolojik Güçlendirme hakkındaki yaklaşımların, ön alıcı uygulamalarla sistemleri değiştirmeyi hedefleyen Sosyal-Yapısal Güçlendirmenin gelişimine nasıl katkı sağladığını anlamamız gerekir.

Spreitzer (1995)'ın bu dört boyutlu "Psikolojik GüçlendirmeYaklaşımı", Örgütsel Davranış araştırmacılarına "Güçlendirme" konusunu incelemeleri ve bu konu üzerinde objektif ve analitik çalışabilmeleri için zengin araştırma olanakları yaratmıştır.

Forrester (2000) Psikolojik Güçlendirme Kavramı'nın firmalara pratik anlamda daha az anlam katması dolayısıya organizasyonların işgörenlerinin iç işleyişini etkilemesinin yalnızca sınırlı bir kapasiteye sahip olduğuna işaret etmektedir (Forrester, 2000: 69; Tuuli, 2009:28). Bu görüş, ancak, firmaların güçlendirilmiş işgörenlerinin duygularını nasıl etkileyebileceğini belirlemekte kullanılmıştır. Şimdiye kadarki ortaya konulanlar ışığında, güçlendirici bir ikliminin yaratılması psikolojik güçlendirme ile sosyal yapısal güçlendirmenin yeniden ele alınması zorunluluğunu ortaya koymuştur.

1.3.3. Sosyal-Yapısal Güçlendirmenin Yeniden Tanımlanması: "Güçlendirme İklimi"

Endüstriyel/örgütsel psikoloji ve yönetim literatüründe 'Sosyal Yapısal Güçlendirme' ve 'Psikolojik Güçlendirme' büyük ölçüde birbirinden sanki neredeyse bağımsızlarmışçasına kavramlar olarak ele alınarak birbirlerinden ayrı tutulmuşlardır. Bu sebeple her iki bakış açısı teorik olarak birbirlerini tamamlayıcı yönlerinin bulunuyor olmasına karşın, birbirlerine entegre olmalarını sağlayan deneysel çalışmaların pek nadir görülen örnekleri vardır. Tuuli(2009)'ye göre Özellikle, herbirinin bağımsız kavramlar oldukları göz önüne alındığında bazı önemli sorular ortaya çıkarmaktadır(Tuuli, 2009: 5).

Bunlardan ilki, "işverenin güç ya da otorite paylaşmak eylemi (Yapısal Güçlendirme) ile işgörenleri otomatik olarak güçlenmiş hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" sorusuydu.

İkincisi ise, bir işgörene uygulanacak Güçlendirici bir deneyim (psikolojik güçlendirme) ile yetki devri ve katılımın etkisi arasında benzerlikler var mıdır? Ya da daha doğrusu, yetki devri mi, karar verme sürecine katılımın verdiği his mi sırasıyla psikolojik güçlendirmeyi etkileyen ve arttıran etkenler idi?

Bu çalışma ikinci önermenin olumlu olduğunu kabul etmekteydi ve yapısal güçlendirmenin, yönetsel eylemlerin bir alt kümesi olarak, psikolojik güçlendirme ve bilişsel güçlendirme oluşturmasına yönelik çalışma ortamı sağladığını, daha sonra işgörenler arasında ortak motivasyon algıları oluşturduğunu savunuyor böylelikle yüksek iş performansı gibi davranışsal etkilere neden olduğunu açıklıyordu. Loosemore (2003) tarafından bu yaklaşımı birleştirici bir şekilde ele almak(Loosemore, 2003: 153) işgörenleri güçlendirmek için yapılan yönetsel eylemler ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki anlaşılamayan boşluğun doldurulmasında adeta bir köprü vazifesi görmüştür (Tuuli, 2009:6).

İşgörenlerin davranışlarının onların çalışma ortamındaki koşulların sonucu ortaya çıktığına dair görüşün aslında uzun bir geçmişi vardır (Tuuli ve Morgan, 2009: 112). Bunun yanında, Kanter'in (1977)'te yaptığı bir "Güçlendirme"nin çalışma ortamının temel unsuru olarak resmi ve gayri resmi güç kaynaklarına; yani bilgiye ve destek, kaynaklarına erişimin, öğrenmek ve büyümek için fırsat eşitliğinin varolması için ön koşul olduğunu tespit eden çalışması, bu araştırmalarda ilklerden birisiydi (Kanter, 1977: 246; (Tuuli ve Morgan, 2009: 112).).

"Güçlendirme" ile ilgili yapılan çalışmalar genel çerçevede incelendiğinde, şimdiye kadar örgütsel çevreyi ya da doğru "Güçlendirme" için uygun içeriği özel olarak inceleyen çok az akademik çalışma yapıldığı görülmektedir. "Güçlendirme" ile ilgili uzlaşma bir derece örgütsel yapılar ve politikalarına ilişkindir.

İşyerinde işgörenlerin güçlendirilmesi konusunda yapılan çalışmaların genellikle örgütün geniş kapsamlı yapısı ve politikaları ile ilgili olmasının doğal bir sonucu olarak bu çalışmaların sahaya uyarlamaları, işgörenlerin "Güçlendirme iklimi" algılarını oluşturan nispeten organizasyonun amaç ve hedeflerinden uzak bir ortam meydana getirmektedir. Bu sebeple Seibert (2004) sonraki dönemde yaptığı araştırmalarda diğer tüm kurumsal yapıların araştırılmasının ve uygulamaların tespit

edilmesinin, kullanılan "Güçlendirme"nin kavramsallaştırılmasını genişletmeye katkı sağlayacağını ileri sürmüştür. Bir başka deyişle, işgörenin psikolojik durumunu ele alan "Psikolojik Güçlendirme" yaklaşımından istifade edilerek "Güçlendirme" ortamını meydana getirecek olan tüm koşulların ortaya konulabileceği bir "Sosyal - Yapısal Güçlendirme" kavramı yeniden ve daha geniş çerçevede ele alınmak suretiyle *"Güçlendirme" İklimi*" kavramı ortaya atılmıştır (Seibert, 2004:333).

"Güçlendirme İklimi", biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel politikaların, uygulamaların ve öz kontrol duygusunu teşvik eden prosedürlerin yanı sıra, işgörenlere bilgi, destek, kritik kaynak erişimini sağlayan, iş süreçlerinin belirlenmesinde kurumsal olarak özerklik tanıyan, onlara pozisyonlarında terfi ve yükselme olanakları sunan bir yapı olarak karakterize edilmektedir (Tuuli ve Morgan, 2009:27). Bir başka deyişle "Güçlendirme İklimi", bir organizasyonun kendi kurumsal yapısından, kuruluş ilkelerine kadar faaliyetlerinin her aşamasında istifade ettiği ve işgörenlerin güçlendirilmesini destekleyen uygulamalara ilişkin işgörenlerce hissedilen ortak bir algıdır (Seibert2004:334). Bu açıdan bakıldığında, "Güçlendirme iklimi" kavramının işgörenlerin çeşitli bireysel tepkilerine neden olan örgütsel koşulların kavramsal olarak izah edilmesi olarak anlaşılması gerekir. "Güçlendirme İklimi" ile ilgili örgütün ayırdedici özelliklerini yansıtmakta olan bu algılar, esas olarak bireylerin çevrelerindeki organizasyon yapısı ve uygulamalara anlamlar yükledikleri önemli bir psikolojik bir süreç meydana getirir (James, 1982:3).

Organizasyon içinde bir "*iklim*" meydana getirmek için gerekli olan bazı koşullar(Anderson ve West, 1998:237);

(a) İşgörenlerin işyerinde birbirleriyle etkileşim halinde olmaları,

(b) İşgörenlerin birlikte hareket etmelerine yönelik onları işe uygun hale getiren bazı ortak hedeflerin mevcudiyeti,

(c) İşgörenlerin ortak anlayış ve davranış sergilemelerini sağlayacak, işin kendisi ile yeterli derecede karşılıklı bağımlılığın oluşturulması olarak sayılabilir.

Bu sayılanların aynı zamanda, projelerde görev alan işgörenlerin birbirleri arasında "Güçlendirme iklimi" yaratılması ile ilgili olarak sahip oldukları ortak algının gelişimini destekleyen karakteristik özellikler olduğu söylenebilir. Ancak, bu üç kriter asgari koşulları yansıtmakla birlikte, işgörenlerin her biri bir gruba mensup olduklarında dahi, bunun mevcut iklim koşulları için yeterli olacağı veya mutlaka ortak bir iklim gelişeceği sonucuna varılamaz(Schneider and Reichers,1983:23). İş arkadaşlarını kendilerine yakın gören ve onlar ile etkileşim halinde olan işgörenler, bu sayede sürekli gelişime dayalı ve paylaşımcı bir iklime olanak tanıyan anlayış ve davranış normlarının paylaşımcı kalıplarını geliştirmeye daha yatkındır(Campion, Medsker ve Higgs, 1993:826). Bunun yanında "Güçlendirme" ikliminin meydana getirilmesinin başka yolları da vardır. İşgörenler benzer sosyalleşme süreçlerinde de ilerleme kaydedebilirler ve ortak deneyimleri, algılarının da paylaşılmasına olanak tanır. Hiyerarşide farklı seviyelerde bulunan işgörenler paylaşılan iklimi, birbirine benzer şekilde algılamalarına yol açan ortak deneyimler yaşayabilirler.

Randolph (1995), 8 yıl süresince 10 organizasyon üzerinde yürüttüğü bir çalışmada "Güçlendirme"yi makro bir bakış açısıyla incelemiş ve bunu "Güçlendirme iklimi" olarak adlandırmıştır. Bu çalışmada "Güçlendirme" ortamı için gerekli olan 3 grup organizasyon uygulaması ortaya koymuştur. Bu 3 anahtar uygulama;

- Bilgi Paylaşımında Bulunma,
- İşgörene Sınırları Belirlenmiş Özerklik ve
- Takım Sorumluluğu (Kolektif Sorumluluk)tir. (Randolph,1995:22).

"Güçlendirme ikliminin" ***Bilgi Paylaşımı*** boyutu; en basit tanımı ile mali ve kullanıma hazır bilgi ve performans bilgisinin geniş çapta işgörenler arasında paylaşılması olarak izah edilebilir. Bilgi paylaşımı ile işgörenlere üretim, kalite ve ekonomik performans konularında kurumsal bilgiler kazandırılır. Bilgi paylaşımında bulunma, işgörenlerin yaptıkları işin amacını daha iyi kavramalarına ve görevlerini yerine getirmede yeterlilik duygusu geliştirmelerine yardımcı olacaktır (Ferrante ve Rousseau, 2001:99). Bir başka deyişle önemli bilgilerin işgörenlerle paylaşılması sayesinde, işgörenlerin çalışma ortamında görevin işleyişini anlamaları kolaylaşacak,

karşılıklı ilişkilerde güven tesis edilmesi suretiyle kendi kendini yönetim için uygun ortam meydana gelecektir.

Net bir vizyon ve iyi tanımlanmış hedef, rol ve prosedürler, "Güçlendirme ikliminin" ***Sınırları Belirlenmiş Özerklik*** boyutunu tanımlar. Otonomi tanınması sayesinde işgörenlerin kendilerine bir takım işle ilgili hedefler koymaları ve bir işin gerçekleştiriliş şeklinin seçimi konularında sorumluluk almaları, onları bağımsız olmaları yönünde teşvik edecektir.

Takımların Sorumluluğu boyutu ise, karar verme merciini takımlar olarak belirler ve sorumluluğu takımlara yükler (Wei, 2010:32). Hesap verebilirliği yüksek kılınan takımlar kararların alınmasındaki sorumluluklarını daha detaylı muhakemeler yaparak yerine getirirler. "Güçlendirme ikliminin" takımların sorumluluğu boyutu sayesinde geniş bir yelpazede görevlerin anlaşılması, takımın eğitiminden elde edilecek bilgi ve tecrübeye sahip olması ve iş çıktılarını gerçekleştirebilmesi için her bir işgöreni ekip otoritesine bağımlı kılacaktır

"Güçlendirme iklimi", organizasyon içinde işgörenlerin "Güçlendirme" deneyimi edinmelerini sağlayan ve bu deneyimi şekillendiren bir ortamdır. "Psikolojik Güçlendirme" ve "Güçlendirme iklimi" kavramları birbirinden bağımsız olgular olarak görülemez. Bundan dolayı, bireysel "Güçlendirme ikliminin" kısıtlı olarak oluşturulması halinde işgörenler çevrelerindeki etkileri psikolojik güçlendirici bir ortam olarak algılayamayacaktır (Sutherland vd, 2007:62).

Birbirleriyle bağlantılı olmalarına karşın, "Güçlendirme İklimi" ve" Psikolojik Güçlendirme" kavramları birçok noktada farklılıklar da gösterirler. Uygulama alanlarına bakarak istifade ettikleri başvuru kaynağı, ağırlık noktası ve içerik açısından iki güçlendirme yapısının birbirinden ayırt edici özellikleri vardır.

"Güçlendirme iklimi" ni işgörenin güçlendirilmesine olanak sağlayan elverişli bir çalışma ortamı olarak, "Psikolojik Güçlendirme" ise bu koşullara işgörenin gösterdiği tepkileri belirtmek gerekir (Bhatnagar, 2007:1790). Bir başka ifadeyle "Psikolojik Güçlendirme", işgörenin içsel psikolojik durumuna değinirken, "Güçlendirme İklimi" işgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamını ifade eder.

"Psikolojik Güçlendirme", işgörenin değerleri ve işyerinden beklentileri ile görev yeri imkânları arasındaki uyuma dayanan öznel ve değerlendirici bir konu iken, "Güçlendirme ikliminin" nispeten tanımlayıcı bir yönü vardır.

Bunun yanında "Psikolojik Güçlendirme" içerik bakımından *anlamlılık, yetkinlik, etkililik ve özerklik* gibi psikolojik durumları ele alırken; "Güçlendirme İklimi", *Bilgi Paylaşımı, Görevin Sınırları* ve *Takım Sorumluluğu* ile ilgili örgütsel yapı ve uygulamaların amacını sorgulayan cevaplar arar.

"Psikolojik Güçlendirme" organizasyon üyelerinin bilişsel durumlarını değerlendirir iken, "Güçlendirme İklimi" örgütsel yapıların ve uygulamaların paylaşılan algılarını inceler(Seibert vd. 2004:335).

"Psikolojik Güçlendirme", "Güçlendirme İklimi" ile yetkilendirmenin seviyesi ve şekli noktasında farklılıklar gösterir. "Psikolojik Güçlendirme", daha çok yüksek bireysellik ve motivasyon duygusu ile ilgilidir (Lee ve Koh, 2001:s.690). Organizasyonlar elbetteki birçok konuda hiyerarşik olarak aşağıya doğru yetki devri uygulamaları yapabilirler. Fakat bu, bir işgörenin her yetkilendirildiğinde kendisini güçlendirilmiş hissedeceği mânâsını taşımaz.

Menon (2001)'a göre farklılıklarına rağmen "Psikolojik Güçlendirme" ile "Güçlendirme iklimi" bakış açıları birbirlerini çürüten yaklaşımlar değildirler. Menon, aksine bu iki yaklaşım sayesinde, "Güçlendirme" olgusunun işgörenlerin psikolojik durumlarında değişikliklere yol açan yapısal süreçlerin daha kolay kavranmasını sağlayan bütünleştirici özellikleri ihtiva eden kapsamlı bir görünüme sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bir başka deyişle "Güçlendirme İklimi" tek başına işgörenlerin tutum ve davranışlarına etki yapacak yeterlilikte değildir. Güçlenmiş olan işgörenlerin kendi bilişsel duyguları tarafından da desteklenmesi gerekir. Bu tip güçlendirilmiş duyguların, uzun vadede işgörenlerin girişimci ve tutarlı davranışlar göstermelerine ve görev başarılarını yükseltmelerineneden olması gerekir (Menon, 2001:158).

Randolph (1995)'a göre, tam anlamıyla "Güçlendirme İklimi"nin olduğu ekiplerde bilginin paylaşımı olabildiğince fazla seviyede meydana gelmektedir. Bu sayede takım bireyleri takımın hedefleri, amaçları, birbiriyle alakalı işlevleri hakkında açıkça bilgilendirilmiş olur. Bunun yanısıra takım üyeleri arasında uyumlu

bir güven ilişkisi kurulacağı ve takım liderinin daha az denetim yapması gerekeceği için takım üyelerinin kendi kendilerine karar almalarına daha fazla olanak tanınır. Yetersiz "Güçlendirme İklimi" ne sahip bir takımdaki ekip üyelerinde ise gerek içsel motivasyonlarında, gerekse onların büyük sorumluluklar üstlenme ve zorlukları kabul etme heveslerinde eksiklik olacağını ileri sürmektedir. Bu tip takım üyelerinin çevrelerine verdikleri tepkiler daha pasiftir ve iş hedeflerindeki başarıları ağırlıkla takımın iç özelliklerine bağlıdır(Wei, Yuan, Di, 2010:34)

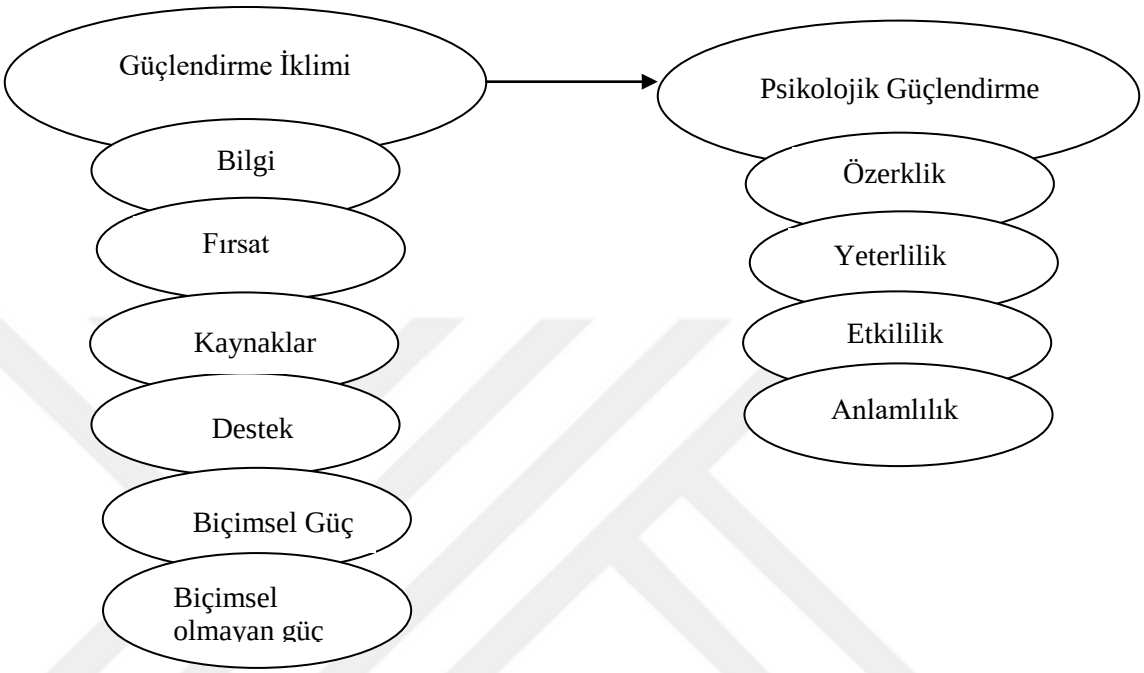
Bazı araştırmacılar (örneğin Eylon ve Bamberger, 2000) "Psikolojik Güçlendirme" ve bulgularının öncülü olarak önceki kavramsal tahminleri doğrulayacak biçimde, "Güçlendirme ikliminin" boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiş; Seibert vd., 2004, direkt olarak "Güçlendirme İklimi" ile bireysel "Psikolojik Güçlendirme" arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve son derece anlamlı bir ilişki içinde olduklarını keşfetmişlerdir. Bu nedenle söz konusu çalışmalar, "Psikolojik Güçlendirme" ile "Güçlendirme" iklimi kavramlarına bütünleştirici bakış açısı yakalamamızı sağlamaktadır. Bu bütünleştirici bakış açısını ("Güçlendirme") Tuuli (2009), Şekil 2-1'de gösterildiği biçimde, işgörenlerin işle ilgili yetki ve kararları üzerinde kontrole sahip olduğunu hissettikleri ve mesleklerinden anlamlılık ve etki duygusu elde ettikleri bir çalışma ortamı oluşturma süreci biçiminde açıklamaktadır(Tuuli, 2009:35-36). Güçlenmiş duyguları geliştiren bir çalışma ortamı yaratma süreci olarak "Güçlendirme", 'imkan verici' özelliği ile "Güçlendirme" iklimini yakalamakta, gerçekleştirilen "Güçlendirme" olarak' deneyimsel' özelliği ile psikolojik "Güçlendirme"yi göstermektedir.

Bu şekilde bütünleştirici "Güçlenme İklimi"nin makro, "Psikolojik Güçlendirme"nin mikro bir öncülü yani başlatıcısı olarak tanımlandığı görülmektedir.

Ekvall (1996) "Güçlendirme" ikliminin 10 faktörden meydana geldiğini ileri sürmektedir. Bunlar; Meydan okuma, özgürlük, fikirlere destek, güven ve açıklık, zindelik ve canlılık, komik ve esprili argüman, çatışma, risk alma tercihi ve zaman esnekliği. Ona göre oluşturulacak bu tip bir iklim daha yaratıcı davranışlara esin kaynağı olabilecek ve daha çok yenilikçiliklere yol açacaktır.

Şekil 1-1 ‘de Eeylon ve Bamberger (2000)’un oluşturduğu Güçlendirme Modeli görülmektedir.

Şekil 1-1: Bütünleştirici “Güçlendirme” Modeli (Eeylon ve Bamberger, 2000)



Etkin bir “Güçlendirme” ikliminin oluşturulması işgörenlerin “Güçlendirme” konusundaki algılarını etkilemeye çalışan yöneticiler için büyük bir öneme sahiptir ve “Güçlendirme” sürecinde "sorun giderme" maksadıyla bir teşhis aracı olarak da işlev görmektedir.

1.3.3. “Güçlendirme”nin Sonuçları:

Şimdiye kadar sunulan çalışma sonuçlarının bulguları incelendiğinde geniş ölçüde işgörenlerin ve kurumların “Güçlendirme”den istifade edebildiğini göstermektedir. Insanlar iş yerlerinde güçlendirilmiş hissettiklerinde olumlu bireysel sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir(Spreitzer, 2007: 16).

İşgörenlerin güçlendidirildikleri takdirde yüksek iş tatmini elde ettikleri raporlardan hem bireysel (örneğin, Aryee ve Chen, 2006 yılı çalışmaları çok sayıda arasında tutarlı bir olmuştur; Carless, 2004; Koberg ve diğerleri, 1999;. Liden ve ark 2000;. Seibert et ve arkadaşları, 2004;. Sparrowe, 1994) hem de ekipler (Kirkman ve Rosen, 1999) arasındaki tarafından alınan bulgulardan anlaşılmaktadır.

Akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu, kendilerinden kaynaklanmış olsa dahi bireylerin Güçlendirme İklimi algılarının, firmadaki birim içinde yer alan bir dizi toplumsal süreç sebebiyle aynı iş biriminin üyeleri tarafından da paylaşılacağı, kanaatini taşımaktadırlar. İlk olarak, güçlendirme iklimini yaşayan aynı departmanın üyeleri, bu işi yapan diğer birimlerden gözle görülür biçimde farklılıklar taşıdıklarını deneyimlediği iş çıktıları, firmaları ile örtüşen hedefleri ve stratejileri, kullandığı teknolojiler, dönüştürdükleri çalışma ortamlarındaki farklılıklar ile belli eder (James ve Jones, 1974:10). Aynı iş biriminin üyeleri aynı yöneticiyi paylaşırlar. Bu sayede orta kademe yöneticiler, ya kendi diğer birimlerine uyarlayacak ayarlamaları yaparlar, ya da yakın astları arasında örgütsel politikalar ile ilgili kendine has bir ortak deneyim yaratarak, geniş kurumsal politikaları belirleme imkanına kavuşabilirler..

2. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımlanması:

İş hayatında rekabet üstünlüğünü elde edebilmek ve daha da önemlisi bunu sürdürebilmek için yöneticilerin içinde yer aldıkları sistem ile bu sistemi dolaylı ya da doğrudan etkileyen iç ve dış dinamikleri iyi bilmeleri, değişimleri anlık takip edebilmeleri ve buna süratli biçimde reaksiyon göstermeleri gerekmektedir. Organ (1977, 1988) yıllarında iş dünyasındaki sektörel bazdaki işlemleri risk altına sokan her türlü radikal dönüşüme hazırlı olmak adına "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramını akademik literatürde kullanmıştır (Joubert vd.,2004:1).

Sonraki dönemde benzer bakış açılarıyla hareket eden birçok akademisyen ve yöneticilerin, içinde yer aldıkları organizasyonun misyon, vizyon ve hedeflerini anlaması kadar, işgörenlerin iş yaşamında organizasyona doğrudan etki eden ancak cereyan ediş tarzı veya nerede meydana geleceği görev tanımlarında, örgütsel hiyerarşide, plan ve programlarda ya da üretim ve etkinlik programları gibi yazılı metinlerde düzenlenmemiş olayları da anlamlandıracak bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekecek olmaları bir gerekliliktir (Koçel, 2003; 500). Bu noktadan hareketle, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı"nın, ***örgütün biçimsel olmayan kısmını*** oluşturduğu, ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkinliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biri olduğu söylenebilecektir (Gürbüz, 2006:50).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı diye adlandırılan bu yapının kullanılmaya hazır hale getirilmesini astlar için ilk olarak yöneticiler istiyorlardı, ancak bu davranışın sağlanması onlara dikte ettirilerek, ödül teklifleri yapılarak yahut ceza tedbirleri gibi bir dizi yaptırım tebligatları ile olamazdı. Yönetim sürecinde "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" olarak bilinen şeyin temelini oluşturan bu davranışlar, adeta bu işleyişi bir makineye benzeten bir anlayışla, ona bu makinenin sağlıklı ve hızlı çalışmasını hızlandıran toplumsal bir yağlayıcı olarak, hayati bir görev addetmektedir (Smith vd., 1983: 654).

1930'lardan günümüze kadar örgütsel vatandaşlık davranışı çeşitli araştırmalara konu olmuştur (Owen ve Pappalardo, 2000:2). İşgörenlerin "işbirliği için isteklilik duymaları" kavramı ilk defa *Chester Barnard* tarafından örgütsel davranış literatürüne sokulmuştur (Williamson,1990:174). İlk olarak bakıldığında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının ne kurum tarafından ödüllendirildiği, ne de işgörenlerin bu tür davranışları göstermek zorunda bırakıldıkları, ancak örgütün verimliliğini etkin kılacak davranışlar olduğu söylenebilir. Gerçekte bütün bu davranışlar işgörenin organizasyona duygusal bağlılık duyması ve örgütle işbirliğine girişmek için geliştirdiği kişisel tercihleri ile ilgilidir. Gönüllü işbirliği, bununla birlikte işgörenin görevlerini ve firmasının lehine kendi yeteneklerini gerçekleştirmeye çabasını, enerjisini ve vizyonunu ortaya koymasını ifade eder (Tore, 2006:24; Bagheri, 2011:55).

İş tatmini ve örgütsel performans arasında doğrudan bir ilişki olmadığı ile ilgili varsayımın çürütülmesi sonucunda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı fikri ortaya atıldı (Organ, 1977). Organ (2006) daha sonra bu durumu; "O zamana kadar, akademisyenler çeyrek yüzyıl süresince işgören tatmininin, verimliliği etkilediği ile ilgili genel kanıyı zayıflatmaya çalışmakla meşgul olmuşlardı." şeklinde izah etmektedir (Organ, 2006:15). Organ, işgören tatmini ile işgören verimliliği arasında tespit edilen bağlantının işgörenlerin sözleşme ya da iş tanımlarında yer alması gereken bir mecburiyetten daha ziyade, bir araya geldiklerinde her iki tarafa da katkı sağlayan kavramlar olduğunu ileri sürdü. Ya da bir başka deyişle, organizasyonun faaliyetlerine (ve organizasyonun performansına) yardım etmeye yönelik yapılacak olan gönüllü işlerde, organizasyona yönelik duyulan yüksek düzeyde memnuniyet veya beslenen duygusal bir bağın, görev tanımlarında yapılması mecburi kılınan

çalışma ve aktiviteler sergilendiği hallerdekinden daha kolay gözlemlenebilir olduğunu ifade etti (Organ, 2006:3). Bu ise onu Örgütsel Vatandaşlık Davranışını; "Doğrudan doğruya veya açıkça resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan, ancak işgörenler arasında organizasyonun etkin bir biçimde çalışmasını teşvik eden, ve işgörenin isteğine bağlı olan bireysel davranış." şeklinde bir tanımlama yapmaya sevk etti (Organ, 2006:3; Landa,2015:10).Böylelikle Bateman ve Organ; daha sonraki dönemlerde psikoloji ve yönetim alanlarında da büyük yapı taşı olarak kabul edilecek olan ve işgörenin görev tanımı içinde yer almamakla birlikte, başkalarına yardım etmek için işgörende kendiliğinden meydana gelen, kurumsal çapta faydalı davranışları ifade eden "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramını kullanan ilk akademisyenler arasına girdiler (Foote ve Tang, 2008:935)

Günümüzde, bu tanım hemen hemen değişmeden kalmıştır: örneğin Van Dyne, vd.ne (2000)'e göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı "bir organizasyon için olumlu sonuçları olan, ancak bulunması gerekli olmayan yahut işgörence sergilendiğinde organizasyon tarafından biçimsel olarak bir karşılığı olmayan işbirliğine dayalı gönüllü davranış" olarak görmektedirler(Dyne vd, 2000:3). Bir başka kaynakta Falvo vd.(2002) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın işgörenlerin kendilerine ait işlerini yapmalarının yanı sıra, görev tanımlarının da ötesine geçmelerini, gerek iş arkadaşları gerekse denetçileri ile işbirliği, yeri geldiğinde onların sorumluluklarını da üstlenme ve onlarla ilgilenmesini sağlayan olumlu sosyal davranışlar olduğunu ifade etmektedirler. Bu sebeple aynı zamanda ÖVD'ye ekstra rol davranışı tabirini de kullanmaktadırlar (Falvo vd., 2002:59; Argentero vd., 2008:62).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının diğer bir kavramsallaştırma çalışması Williams ve Anderson (1991) tarafından önerilmiştir. Bu yazarlar, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının hedefini veya amaç bazında yönlerini kategorilere ayırarak düzenlemişlerdir. Organizasyonun yararına yönelik davranışlar Organizasyonun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı diye adlandırılırken daha spesifik olarak, işgörenlerin diğer bireylerin yararına yönelik davranışları ise Bireysel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı şeklinde tanımlamaktadırlar (Podsakoff, 2009: 124; Williams ve Anderson, 1991: 602).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konseptinin Kapsamı ve Gelişim Süreci:

Her yıl yaklaşık olarak 40 değişik akademik dergide 200 adet "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" konulu makale yayınlanmaktadır (Todd, 2003:18). Bunun en önemli sebebi "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramının boyutlarının saptanması üzerindeki anlaşmazlıklar, ikinci önemli sebebi ise ÖVD araştırmalarının benzer kaynak derlemeleri üzerine yoğunlaşarak esastan uzaklaşmış olması olarak gösterilebilir (LePine, Erez, & Johnson, 2002; Todd, 2003:18)).

"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramı ile vurgulanmak istenen, işgörenin iş sözleşmesinde belirtilen görevi ile ilgili gerekliliklerinin ötesine geçmesi suretiyle işyerine yaptığı ilave bireysel katkılardır (Organ ve Ryan, 1995:776). Bu tanımlamadan yola çıkarak araştırmalarında Organ ve Ryan (1995), iş tatmini ile iş performansı arasındaki sebep-sonuç ilişkisini izah edebilmeyi amaçladılar. Bu şekilde, organizasyonların devamlılığı konusunda çeşitli biçimlerde iş arkadaşlarına yardımcı olmak istekliliği hisseden işgörenlerin işbirliği eğilimi içine girmeleri, yani "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" sergilemeleri sayesinde işgörenlerde iş tatmininin iş performansını olumlu yönde etkilediğini de saptadılar (Organ, 1997:92).

Katz'a (1964) göre bir organizasyon sadece işgörenlerinin kurallarla belirlenmiş iş davranışlarıyla etkili olmayı amaçlıyorsa, piyasa koşullarında ayakta durabilmesi çok zordur. Buna bağlı olarak Katz, işgörenlerin iş arkadaşlarına kendiliklerinden yardım etmelerine, kendilerini işle ilgili konularda yetiştirmeye çalışmalarına ve doğrudan kendi görevleriyle ilgili olmayan konularda dahi yapıcı önerilerde bulunmalarına "yenilikçi ve spontan davranışlar"ın neden olduğunu ileri sürmektedir (Katz, 1964:132; Öztürk, 2010:14). Bu, ekstra rol davranışının örgütsel etkinlik için hayati olduğu anlamına geliyor. Graham (1991), araştırmalarında ekstra rol performansının "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" şekliyle görev performansından farklılaştığına işaret etmektedir (Hoffman vd, 2007; Öztürk, 2010:14).

İşgörenlerin, görev tanımında yer almayan birtakım çabaları kendi iradeleriyle sergilemeleri sebebiyle, bu tip gayretlerin onlara zorlama yoluyla yaptırılmaları (Organ, 1988:8) veya sergilenmediği için işgörenlerin cezalandırılmaları (Van Dyne vd., 1995:767) söz konusu değildir. Kişi iradesiyle ortaya çıkan Örgütsel Vatandaşlık

Davranışını belirleyen koşulları ve bu tür davranışlara meydana getiren nedenlerin anlaşılması, bu eylemlerin ne zaman ve nasıl gerçekleşeceği konusunda bir fikir elde etmemiz konusunda bize ışık tutacaktır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını sergilemeleri sağlanan işgörenler, herhangi bir sorgulama yapmaya dahi gerek duymadan iş tanımlarında kendilerine verilen görevlerin ötesine geçebilmekte, ödül taltifi ve yöneticilerce herhangi bir tanınma beklentisi içine girmeksizin zorunlu olmayan bir görevi gönüllü olarak yürütmektedirler (Organ, 1988:46). Organ, bireylerin kendi iradeleriyle sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının hem işgören hem de örgüt verimliliğini ve etkinliğini en üst düzeye çıkarabildiğini, bu sayede organizasyondaki tüm faaliyetlerin etkin işlemesine katkı sağladığını ifade etmektedir (Organ,1990:44). Bu açıdan bakıldığında, OVD örgütsel bir makinenin işlemesini kolaylaştıran sosyal bir yağlayıcı olarak tasfir edilebilir (Todd, 2003: 1).

Mevcut uygulamalara bakıldığında 32 yıl önce Bateman ve Organ'ın (1983)'ın çalışmalarıyla başlayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı konusundaki araştırmalar, günümüze kadar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarının bir takım değişikliklere uğradığını bize göstermektedir.

Son çeyrek yüzyılda tüm iş sektörlerinde yaşanan ekonomik baskıların bir sonucu olarak günümüzde "downsizing" yoluyla kurumların işgören sayılarında yapmakta oldukları yeni düzenlemeler sebebiyle "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı"nın gerekliliği ve ağırlığı tüm işletmeler için artan biçimde hissedilir hale gelmiştir. Bu konuda yapılan ilk araştırmalarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının organizasyonu daha etkin kılmaya yönelik etkiye sahip bir yapı olduğu üzerinde fikir birliğine varılmıştır (Walz ve Niehoff, 1996:345).

İtiraz etmeden ilave görevler almak, iş arkadaşları ile sürekli işbirliği içinde olmak, eldeki kaynak ve zamanı etkin kullanmak, gönül rızasıyla diğer arkadaşlarına yardım etmek, onlarla fikir alışverişinde bulunmak ve organizasyonu en iyi biçimde temsil etmek bu çabalara örnek olarak gösterilebilir (Turnipseed ve Rassuli, 2005:231). Turnipseed ve Rassuli (2005)'ye göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını artıran öğeler şunlardır: Sosyal sermaye ekleyen öğeler (ki bunlar aralarında iletişim ve güven bulunan insanların oluşturduğu grubun işteki başarısını doğrudan etkileyen öğelerdir), Başkalarını Düşünme veya fedakârlık, zaman tasarrufu sağlayan veya

problem çözücü öğeler ile moral arttırıcı veya kültür geliştirici sosyo-duygusal destek sağlayan diğer unsurlardır (Turnipseed ve Rassuli, 2005:233).

Todd (2003), Katz'in geçmişte savunduğu üç ortak noktanın izlerini takip edildiği takdirde ÖVD'nın günümüzdeki önemini daha rahat kavrayabileceğimizi ifade etmektedir(Todd, 2003: 1)

(1) Mevcut sistem içinde kalmaya devam ederler,

(2) İşgörenler kendilerinden emin bir şekilde belirli rol gerekliliklerini yerine getirdiklerinden emin olurlar ve,

(3) İşgörenlere görev tanımlarının ötesinde yürütebilecekleri yenilikçi ve kendiliğinden faaliyetleri için izin verir.

Geçmiş literatür, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını tanımlarken "rol" ve "ekstra-rol davranışı" olarak bilinen iki temel yaklaşımı benimsemiştir. Ekstra rol işgörenin işyerinde kendisi için belirlenen rol gereksinimlerinin ötesine geçilmesi ve ödül-ceza sistemi tarafından tanınmayan bireysel katkılar demektir (Lo ve Ramayah, 2009:49). Castro, Armario, ve Ruiz (2004) işgörenlerin performansları ile ilgili yönetim kademesinin ve işgörenlerin algılamalarının örtüşmediği ve bu performanslar işyerinde astların memnuniyetine bağlı olduğu için kesin bir "rol" ve "ekstra rol" ayrımı yapmanın kolay olmadığı sonucuna vardılar (Lo ve Ramayah T.,2009:49).

Günümüzde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, aynı zamanda "görev performansının meydana geldiği sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen performans olarak tanımlanan "İçeriksel Performans" kavramı ile de eş anlamlı olarak anılmaktadır (Organ, 1997:87). Günümüze kadar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı yapısı bu doğrultuda geliştirilmeye çalışılmıştır.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları:

"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramının, öne sürüldüğü günden bugüne kadarki son yirmi yıllık süre içinde bir dizi farklı boyuta sahip olduğu ileri sürülmüştür. Araştırmacılarca işgörenler üzerinde etkin bir yönetim sisteminin sürekliliğini sağlamayı amaçlayan her organizasyon için öneminin vurgulanmış

olmasına karşın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla ilgili günümüze kadar yapılan literatür incelemelerinde kavramın boyutlarının belirgin hale getirilmesinde tam bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Bu davranışsal boyutların ampirik literatürde birbirinden henüz tam olarak ayırt edilemiyor olmasına karşın, akademisyenler örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal olarak birçok farklı davranışsal boyutu olduğu konusunda hemfikirdir (Lepine vd.,2002:53).

Smith vd. (1983)'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ölçebilmek için önerdikleri boyutlar bunlar arasında ilk olarak kabul görmektedir (Todd,2003:22). Bu araştırmada Smith vd. (1983), yöneticilere işgörenlerin buna mecbur kılınmadıkları halde sergiledikleri "Başkalarını Düşünme (Özgecilik)" davranışlarının neler olduğu sordu. Yapılan bir dizi mülakat sayesinde, elde edilen verilerden yapısal bir model meydana gelmeye başladı. "Başkalarını Düşünme" olarak tanımlanan bu ilk faktörde işgören doğrudan belirli bir iş arkadaşına yardımcı olmak amacıyla davranış oluşturuyordu. "Yaygın Uyumluluk" ise örgüt normlarına uyan iyi bir işgöreni tanımlayan ve kişilerin kim olduklarından daha ziyade olarak onların davranışlarını temsil eden ikinci faktör oldu.

Birkaç yıl sonra, Organ (1988) aşağıdaki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için daha genişletilmiş sınıflandırmayı ortaya attı (Organ,1988:5): Başkalarını Düşünme (Özgecilik), Sorumluluk Duygusu, Centilmenlik, Nezaket, Sivil erdem. Bu, daha sonra Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından da kullanılmıştır (Argentero vd.,2008:63).

Van Dyne, Graham, ve Dienesch (1994)'e göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Sosyal Katılım Faktörü, Organ (1988)'ın "Başkalarını Düşünme" ve "Nezaket" faktörleri ile; Vefakarlık, "Sportmenlik" ve kısmen "Sivil erdem" ile; İtaat ise "Sorumluluk Duygusu" ve kısmen de "Sivil erdem", ayrıca da daha önce ortaya atılan kategorilere uymayan "İşlevsel Katılım" ile örtüşmekte idi (Van Dyne vd.,1992:792).

1994 yılında ayrıca Morrison (1994) Örgütsel Vatandaşlık Davranışına yönelik bir varsayımsal bir yapı önerdi. Onun bu çalışmasında yer verdiği "Başkalarını Düşünme" faktörü Organ(1988)'ın "Başkalarını Düşünme" ve "Nezaket" kavramı ile örtüşmekle birlikte Morrison (1994), Organ'ın "Sorumluluk Duygusu" olarak

özetlediği faktörün tanım kapsamını daraltan yeni bir tanımlama yapmıştır (Morrison,1994:1556). Bunun en önemli sebebi ise Morrison'un çalışmasında ortaya koyduğu biçimde örgütlerde işveren ve işgörenlerin rol ve exra rol algılamalarındaki farklılıkların aynı zamanda Organ (1988)'ın ortaya koyduğu faktörlerin taraflarca algılanma biçimlerindeki farklılaşmalarda da kendisini göstermesi olmuştur. Bunun dışında Morrison (1988) Sportmenlik ve bunun yanında kısmen Organ'ın "Sivil erdem" ve "Sorumluluk" bileşenleri ile örtüşen, ve Değişikliklere Ayak Uydurma faktörlerini ileri sürmekte idi.

Bununla birlikte, Van Scotter ve Motowidlo 1996 yılında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın anlaşılmasına katkı sunan "görev performansını destekleyecek bireylerarası eylemlerin toplumsal koşulların yelpazesi" biçiminde iki tanımlama yaparak "Bireylerarası Kolaylaştırma" ve "İşe Kendini Adama"yı ortaya atmış ve bunlar arasındaki ayrımı da gözler önüne sermişlerdir(Scooter ve Motowidlo,1996:526).

Williams ve Anderson 1991'de Örgütsel Vatandaşlık Davranışına sebep olan hususları sınıflandırmaktan ziyade Bireye Yönelik ve Organizasyona Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı biçiminde ayrımsal bir model oluşturmaya çalışmışlardır (Williams ve Anderson,1991:605)

Cheung (2006) ile Lepine Erez ve Johnson (2002)'a göre, geliştirilen yaklaşık 30'u aşkın çeşit Vatandaşlık Davranışı tipi olduğunu ifade birlikte genel olarak yedi grup altına toplanabildiğini söylenebilecektir(Cheung, 2006:125).

Araştırmacılar tarafından referans alınarak en çok kullanılan ve kesinlikle en çok kabul gören sınıflandırma Podsakoff vd.(2000) in yaptığı sınıflandırmadır. Bunlar (1) Başkalarını Düşünme (Özgecilik), (2) Örgütsel Sorumluluk Duygusu, (3) Sivil erdem (4) Centilmenlik (5) Bireysel Girişimcilik (6) Örgütsel Bağlılık ve (7) Öz-Gelişim olarak sayılabilir (Podsakoff vd, 2000:516; Cheung, 2006:126)

Tablo-3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Bugüne Kadar Yapılmış Olan Sınıflandırmalar (Argentero vd.,2008:64):

Araştırmacı(lar):	**Sınıflandırmalar:**
Smith, Organ ve Near (1983)	Başkalarını Düşünme Yaygın Uyumluluk
Organ (1988)	Başkalarını Düşünme (Özgecilik) Sorumluluk Duygusu Centilmenlik Nezaket Sivil erdem
William ve Anderson (1991)	Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ÖrgüteYönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)	Sosyal Katılım Vefakârlık İtaat İşlevsel Katılım
Morrison (1994)	Başkalarını Düşünme Sorumluluk Duygusu Sportmenlik Dahil Olma Değişikliklere Ayak Uydurma
Van Scotter ve Motowidlo (1996)	Bireylerarası Kolaylaştırma İşe Kendini Adama
Coleman ve Borman (2000)	Kişilerarası Vatandaşlık Verimliliği Örgütsel Vatandaşlık Verimliliği İş/Görev Vatandaşlık Verimliliği

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter(1990)'in bu kavramsallaştırmaya dayalı yaptıkları ve daha sonra akademisyenler arasında çok yaygın biçimde kabul görecek oluşturmuş oldukları bu ölçü de ilkler arasında yerini almıştır(Todd,2003:22).

Organizasyon ve bireylerle ilgili koşullar ile "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmak istendiğinde ele alınan referans faktörler bunlardan ilk üçünü iddia eden araştırmacılar da mevcuttur. Bunlar; Başkalarını Düşünme, Örgütsel Sorumluluk Duygusu ve Sivil erdem'dir. Ancak biz araştırmamızda şimdiye kadar yapılan faktörlerin miktarındaki değişkenlikleri gözönünde bulundurarak Organ'ın yaptığı 5 sınıflandırmayı esas almanın uygun olduğunu değerlendirdik. Zira araştırmamızın konusu akademisyenlerin yaptığı gibi ÖVD'nin bazı belirleyicilerinin kendiliğinden ortaya çıkıp çıkmadığını incelemek değil, "Güçlendirme İklimi" ile "ÖVD" arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamaktı.

Bunlardan Organ (1988)'ın, sonraki dönemlerde ise Podsakoff ve MacKenzie ile bu çalışmalardan faydalanan Niehoff ve Moorman (1993) bunlardan istifade ederek ortaya attığı 5 faktörlük "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" için daha genişletilmiş sınıflandırmanın (Organ,1988:5): "Başkalarını Düşünme (Özgecilik), Sorumluluk Duygusu, Centilmenlik, Nezaket, Sivil erdem" genel tanımlamasını yapacak olursak;

2.3.1. Başkalarını Düşünme (Özgecilik)

Organ (1988)'ın kullandığı ilk terim bir işgörenin doğrudan doğruya bir iş arkadaşına yardımcı olmak amacıyla göstediği davranışı açıklamak için kullanılan başkalarını Düşünme (Özgecilik) terimi idi.

Todd "Özgecilik"i, çoğu zaman işgörenin bir iş arkadaşına yardımcı olmak için hissettiği heves ve arzuyu çevresindekilere de yansıtması şeklinde yorumlamakta ve aynı zamanda bunu mensubu olduğu organizasyona karşı işgörenin sergilediği bir çeşit özveri olarak açıklamaktadır (Todd, 2003:22). Bunun yanı sıra Başkalarını Düşünme (Özgecilik), işyerinde buna mecbur kılınmadığı halde işgörenin ilişki kurduğu diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmesi ile alakalı olan davranış biçimini yansıtan bir tanımlamadır.

Ayrıca, (Redman ve Snape, 2005)'e göre "Başkalarını Düşünme (Özgecilik)", işgörenin iş yükümlülüklerinin ve görev tanımlarının ötesinde, iş ortamında kiminle temas ederse etsin başkalarına yardımcı olmaya çalışması ile ilgilidir (Redman ve

Snape, 2005:307). Böylece kişinin kendi iradesiyle gösterdiği davranışların başkalarının çalışmalarını nasıl etkilediğini, bir işgörenin yeni işgörenlere kendiliğinden nasıl yardım ve destek sağlayacağını, işe gelemediği için iş yükü birikmiş olan iş arkadaşlarına kendiliğinden yardımcı olması şeklinde bir takım gönüllü davranışları açıklamaya çalışan göstergeler "Başkalarını Düşünme" davranışının çalışma kapsamına girmektedir. Bu sayede işgörenlerin bireysel beklentilerinin de üzerinde olacak biçimde grubun değerlerini güdüleyen ve bu grubun istifade edeceği Başkalarını Düşünme davranışlarını teşvik edeceği de söylenebilecektir (Bukhari vd.,2009:107).

Başkalarını Düşünme ve işgörenlerin birbirlerine karşı duyarlı olmaları, birlik ve beraberlik konusunda yaşadıklarının doğal bir sonucu olarak meydana gelir. Smith, Organ ve Near (1983) Başkalarını Düşünme'yi; bir işgörenin, belirli bir sorun hakkında başka bir bireye, bireyin sıradışı koşullar altında görevini tamamlayabilmesine yönelik destek sağladığı içten gelen davranış olarak yorumlamaktadırlar (Smith vd.,1983:653; Lo ve Ramayah, 2009:49).

Başkalarını Düşünme etkin olarak yönlendirildiği takdirde, iş sistemini daha işlevsel hale getirecektir, çünkü böylelikle boş zamanı olan bir işgören bile elindeki atıl olan vakti, bir başkasının daha acil bir işine yardımcı olmak için faydalı bir hale getirmeye adayacaktır. Aynı zamanda Başkalarını Düşünme Neihoff ve Yen (2004)'e göre tüm işgörenlerin istifade edebilecekleri bilgi havuzununun büyümesine imkân sağlayacak olan ekip çalışması ve işbirliğini desteklemektedir (Bukhari,2009:108).

Şu ana dek sayılan araştırmacılar saptadıkları bulgulara dayanarak Başkalarını Düşünme'nin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın bir öncülü olduğu ve dolayısıyla Başkalarını Düşünme ile ÖVD arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu iddia etmişlerdir.

2.3.2.Örgüt İçi Sorumluluk Duygusu(Vicdanlılık):

"Örgüt İçi Sorumluluk Duygusu" hiçkimse tarafından kontrol edilmediğinde dahi, işgörenin organizasyon içindeki kural ve usullere kapsamlı olarak uyma istekliliği duymasını ifade etmektedir. (Bukhari,2009:108; Todd,2003:23). Diğer bir deyişle bu, işgörenin yapmakta olduğu işin asgari gereklilikleri ötesine geçerek

görevlerinde başarılı olmaya çalışmasıdır (Owen vd, 2000:101). Örgüt İçi Sorumluluk Duygusu o kadar çok çeşitli özelliklere sahiptir ki, diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kapsamını oluşturan faktörlerden onun ayırt edici niteliklerini tanımlamak ilk anda zor olacaktır. Örgüt İçi Sorumluluk Duygusu, tanımı gereği her türlü çalışma ortamında başarı için işgörenlerde bulunması arzu edilen bir özelliktir (Barrick ve Mount,1991:4). Bu sayede Örgüt İçi Sorumluluk Duygusu, bireyin bir sistemin veya organizasyonun parçası olduğunu asla aklından çıkarmayacağı bir çeşit farkındalığa yol açar. Örgüt İçi Sorumluluk, özellikle örgütün içinde yer aldığı sektör koşullarında öngörülemeyen değişimlerden önce hemen karar almak yerine ilk olarak mevcut duruma uyum sağlamak gerektiğinde işgörenlerce sağlanacak çok iyi bir karar destek unsurudur(Bukhari,2009:108;Lepine vd.,2000:563)

Ayrıca Örgüt İçi Sorumluluk büyük ölçüde Sivil erdem ile de ilgilidir. (diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı). Yüksek Sorumluluk Duygusuna sahip işgörenler, diğer bireylerin aksine orada faaliyet gerçekleştirirken bir değişiklik ya da kendilerine ek bir yararı ister olsun ya da olmasın düşük sorumluluk duygusuna sahip işgörenlere göre işteki pozisyonlarında daha çok kalmaktadırlar. (Sansone vd,2010:15) Örgütsel Sorumluluk Duygusu ile asıl üzerinde durulan husus, yüksek yoğunlukta Başkalarını Düşünme hissi ile ilgili motifte yatmaktadır. Bu aynı zamanda işgörenin inisiyatif alarak örgütün iyiliği için diğer kişilerin davranışları ve görev performanları ile meşgul olmasını da ifade eder (King vd.,2005:593). Örgüt İçi Sorumluluk, önemli iş çıktılarına da olumlu yönde katkıda bulunmaktadır (Roberts vd., 2005:134).

Buna ek olarak, yapılan araştırmalar örgütsel politikaların da örgüt içi sorumluluk duygusu ile ilişkili olduğunu göstermektedir (McCrae ve Costa, 1987:52, 82). Örgüt İçi Sorumluluk, organizasyona ve yönetime istenen gerekli davranış kalıplarını oluşturmalarını sağladığından, teorik olarak, işyeri Örgütsel Vatandaşlık Davranışının önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilebilir (King vd.,2005:590; Bukhari,2009:108).

2.3.3.Centilmenlik:

"Şikayet etmeden işyerinde meydana gelen diğer işgörenlerin ve üstlerin kaçınılması mümkün olmayan hatalarına ve çalışma dayatmalarına tahammül

edebilme istekliliği" olarak tanımlanır(Organ, 1990b: 96; Todd, 2003:23). Bir başka deyişle genellikle firmanın kalitesinin ve iyi yönlerinin vurgulanması yahut olumsuz yönlerine dikkat çekmekten kaçınılması suretiyle, firmaya yönelik yapıcı bir tavır ve bağlılığın meydana gelmesidir.

2.3.5. Nezaket:

Nezaket genellikle işgörenin iş arkadaşlarından kaynaklanan işle ilgili sorunların üstesinden gelmek için taşıdığı niyeti yansıtmaktadır (Todd, 2003:91). Diğer bir tanımlama da şu şekilde yapılabilir. Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlardır (Deluga, 1995: 2; Burns ve Collins, 2000: 2; Basım ve Şeşen, 2006 :87).

2.3.6. Sivil erdem:

Sivil erdem işgörenin çalışmakta olduğu organizasyonun iyi bir imaj oluşturmasını sağlamak maksadıyla organizasyonun rutin ve rutin olmayan konularına işgörenin istekli katılımı olarak izah edilebilir(Bukhari,2008:110). Sivil erdem bir işgörenin içinde yeraldığı organizasyon ile ilgili sorumluluk ve mensubu olduğu organizasyonun idamesi ile ilgili hassasiyet hissettiğine işaret eden davranışlar grubudur (bu toplantılarda gönüllü katılım ile kendisini belli eder.(Todd,2003:41). Bir diğer deyişle Sivil erdem, işgörenlerce işgöreni oldukları firmanın imajı ve menfaatine yönelik olarak birliktelik hissettikleri ve sorumluluk duydukları davranışları ifade etmektedir(Redman ve Snape,2005:312). Baker(2005)'a göre Sivil erdem, işgörenin organizasyona ait işlevsel süreçlerde sorumluluk aldığı ve yapıcı katılım gösterdiği bir kavramdır(Baker,2005:5). Coole(2003), Sivil erdemin örgütsel etkinlik kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmekte; sözgelimi organizasyon ne kadar çok etkin ise, Coole'a göre bu Sivil erdem'in ortaya çıkma şansı o kadar fazladır (Coole,2003:7; Bukhari,2008:108). Sivil erdemi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın diğer boyutları ile karşılaştıracak olursak, bu boyutun organizasyona işgörenler tarafından bilinçli olarak sunulan bir katkı olduğunu söylememiz hiç de yanlış olmayacaktır(Jacqueline,2004:13). Sivil erdem, örgütün karar alma süreçlerinde işgörenin toplantılara katılımda bulunmak, organizasyonun genel çaptaki sorunları ile

yakından ilgilenmek ve hatta bir başka işgörene ait iş ile ilgili yazışmaları okuyup iş ile alakalı gereğini yapabilmek suretiyle yalnızca kişisel fikirlerini ifade etmesinin de ötesine geçmesini ve sorumlu davranarak işle ilgili süreçlere yapıcı şekilde katılımını ifade eder(Organ,1990:96; Podsakoff,2000:522). İşgörenlerin Sivil erdem davranışı sergileyerek organizasyon etkinliğini arttırması Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın organizasyon üzerinde makro bir etki sağlaması sonucunu doğuracaktır.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri

Son on altı yılda Podsakoff vd.(2000) nin araştırmasında yapmış olduğu kapsamlı bir derleme ile ÖVD'nin öncüllerinin dört ana kategoriye odaklandığı görülmektedir : Açıklama sırası da sırayla bu dört kategori üzerinden yapılacaktır.

Bireysel Özellikleri, Örgütsel Özellikler, Liderlik Davranışları ve Görev Özellikleri (Podsakoff vd., 2000:528).

2.4.1. Bireysel Özellikler:

Bu dört kategoride yeralan deneysel araştırma geliştirme faaliyetlerinin bir çoğu, "Bireysel Özellikler" üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu ilk kategorideki araştırmalar geleneksel ÖVD'nin iki ana amaç üzerine odaklanmıştır: 1. Tutum İle İlgili Faktörler. 2. Ruhsal Faktörler.

Organ ve Ryan (1995), Tutum İle İlgili Faktörlerin ardında, işgören memnuniyeti, örgütsel bağlılık, adalet algıları ve lider destekleyiciliği gibi işgörenin algılamalarının yattığını iddia etmişlerdir (Organ ve Ryan, 1995: 777).

Chester Bernard'ın çalışmalarına katkıda bulunmak isteyen Organ (1990b), işgörenlerin sergiledikleri, huy veya kişisel özellikler gibi bir dizi Ruhsal Faktörlerin, ÖVD'na veya işgöreni özel bir çeşit ÖVD'na nasıl hazırladığını tespit etmeye çalışmıştır (Todd:2003:24). Sonraki dönemlerde, Organ ve Ryan (1995) kendi çalışmalarının bu önermeyi ve Ruhsal Değişkenler ile ÖVD'nin ana belirleyicilerinden biri olarak saptadı, ancak bu doğrudan kuruluşlar arasında sınırlı destek buldu. Bu tip uzlaşmacı, olumlu duygulanım, olumsuz duygulanımın ve dürüstlük gibi özelliklerin faktörlerin araştırılmasındaki en büyük gaye büyük ihtimalle diğer bazı yönelimler ile karşılaştırılınca işgörenlerin diğer iş arkadaşları ve

silsile içindeki yöneticileri arasında tatmin edici, destekleyici, hakkaniyete dayalı yeteneklerini ölçmek ve varsa bunun uygulama olasılığını artırmaktı(Todd:2003:24).

2.4.2. Kurumsal Özellikler:

Podsakoff vd.(2000), ne kurumsal biçimsellik, kuruma sıkı sıkıya bağlılık, rehberlik hizmetleri; ne de personel desteği, ne de mekânsal uzaklığın ÖVD ile ilişkili olmadığını düşünmektedir (Podsakoff vd, 2000:531). Kaufman, Stamper, Tesluk, (2001); Randall, Cropanzano, Bormann, Birjulin, (1999) gibi araştırmacıların yaptıkları deneysel çalışmalar kurumsal özellikler ile ÖVD arasında güçlü bir ilişki olduğunu iddia etme noktasında Podsakoff vd.(2000)'den ayrılmaktadırlar (Kaufman vd, 2001:436).

Bu araştırmacılar, bir bütün olarak kurumsal özellikler ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, yöneticilerin bunu organizasyonun tümüne katkı sağlayacak bir fayda olarak algıladıklarını ifade etmekte, hatta bu özeliklerin işgörenlerin kurumlarına sergiledikleri bağlılıklarına uygun bir biçimde işverenlerin işgörenler için orada var olduğu hissini yarattıklarını ifade etmektedirler. Bu nedenle, bu tutumun meydana gelmesi ile etkin olarak işgörenlerin örgütsel vatandaş olmalarının tek yolu olduğu söylenebilecektir (Todd, 2003: 26).

2.4.3. Liderlik Özellikleri:

ÖVD için belirleyicilerin üçüncüsü Liderlik Özellikleridir. Bu özellikleri detaylandıracak olursak:

- Transformasyonel Liderlik Davranışları (grup hedeflerine uygun bir model sağlayan vizyon, yüksek beklentileri karşılayacak performansı teşvik eden bir metod);

- İşlemsel Liderlik Davranışları (koşullu ödül davranışı, koşullu ceza davranışı, koşula bağlı olmayan ödül davranışı, koşula bağlı olmayan ceza davranışı içerecek şekilde);

- Yol-Amaç Liderlik Kuramı (rol açıklama davranışı ve şartname prosedürü, destekleyici liderlik davranışları dahil),

- Lider-İşgören Değişim (LİŞ) kuramı olarak sayılabilir.

Genel olarak, tüm bu Liderlik Özellikleri ile ÖVD arasında önemli ölçüde olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur (Podsakoff vd., 2009 :134).

2.4.4. Görev Özellikleri:

ÖVD için belirleyicilerin sonuncusu Görev Özellikleri olarak adlandırılmıştır. Bu öncekilere göre nispeten daha küçük bir çalışmadır.

Bu çalışma genelde Liderlik literatüründe yeralmasına rağmen, konuyla ilgili çalışmalar çoğunlukla Görev Özellikleri ile ÖVD arasında uyumlu ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (Podsakoff vd., 2009 :123).

ÖVD'nin yukarıda sayılan özelliklerin, bu iş özellikleri de işyerinde olumlu sosyal davranışları, ya da kendiliğinden yapılan örgütsel vatandaşlık davranışını tetiklediği öne sürülebilir. Bu nedenle, bu ve buna benzer birçok yapılmış akademik çalışma bu ilişkileri araştırmak için yapılmıştır.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları:

Sayılan akademik araştırmalar aynı zamanda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın, üretkenlik, verimlilik ve kârlılık gibi örgütsel etkinlik ölçüsü olarak kabul edilebilecek etkilerinin yanı sıra müşteri memnuniyeti üzerinde de bir takım önemli etkilere de sahip olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd, 2009:132).

Bolat vd.,(2009)'a göre yöneticiler tarafından, işgörenlere uygulanacak "Güçlendirme"de gaye, onların işleri ile ilgili algılamalarını olumlu yönde değiştirmek ve işleri daha anlamlı kılmaktır. Bu amaçla bir yandan, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu gibi uygulamalar devreye sokulurken; diğer yandan da işin örgüt açısından taşıdığı anlam ve önem sürekli olarak vurgulanır. Böylece, işin işgörenlerin gözündeki anlamı değiştirilip, kendilerini örgütün önemli bir üyesi olarak görmeleri ve örgüte ne tür katkılarda bulunduklarını anlamaları sağlanır (Bolat vd.,2009:220). Genel itibariyle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının, "tatminin performansı tetiklemesi" konusundaki tartışmalarda yer alan ve işgörenlerin daha iyi performans sergilemeleri şeklinde ortaya çıkan, henüz adlandırılmamış davranışları anlayabilmek için Organ'ın ilk çalışmalarında ortaya

attığı bir yapı olduğu (Organ, 1977:47) göz önüne alındığında, yapılan bu "Güçlendirme"nin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkisinin yoğunluğu daha net biçimde ortaya konabilecektir. Analizlerde, Organ ve Ryan (1995) davranışsal değişkenlerin (örneğin, tatmin, adalet ve bağlılık) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile güçlü biçimde ilgili olduğunu keşfetmişlerdir. Ancak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kişilik belirleyicilerinin değişkenliği sebebiyle, yapılan çalışmalarda örnekler üzerindeki bulgular çoğaltılamamıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, işgörenin, hedef (yani, iş arkadaşları veya firması) ile ilişkisini sürdürme arzusunu gösteren ve hedefin başarısına katkıda bulunmasını sağlayan "samimi ve teşvik edici" davranışlar olarak görülmektedir (Van Dyne vd., 1995:767). Öte yandan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı "sosyal olarak arzu edilen davranışlar" olarak da tasvir edilmektedir (Niehoff, 2004:11).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili tanımlar ve siyaset felsefesi üzerine önceki araştırmaları genişleterek Graham (1991), kurumsal bir iş ortamında vatandaşlık sorumluluklarının temelinde bireysel işyeri davranışının bir ölçüsü olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışını yeniden tanımlamıştır. Graham'ın(1991) Örgütsel Vatandaşlık Davranışını kavramsallaştırması "örgütsel itaat, örgütsel bağlılık ve örgütsel katılım" terimlerini de ihtiva etmektedir (Graham, 1991: 255). İtaat örgüt yapısına uyan işgörenlerin, görev tanımları ile ilgili olarak bu davranışı göstermelerini ifade eder. Sadakat işgörenin şirketin itibarını muhafaza etmek veya tehditlere karşı mensubu oldukları kurumu kollamak için gösterdikleri davranış anlamına gelir. Örgütsel Katılım ise, toplantılara katılımı, teklifler sunmayı ya da fikir paylaşımını ihtiva eder.

Ayrıca Graham (1991) Örgütsel Etkinliğin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilişkisi olup olmadığı ile ilgili olarak, kısa vadede işgörenlerin Başkalarını Düşünmelerinin örgütsel etkinliği garanti edemeyeceğini iddia etmektedir. Ancak, ona göre Başkalarını Düşünme Davranışının işgörenleri nasıl harekete geçirdiğini anlamak önem taşımaktadır, çünkü bu uzun vadede organizasyonun başarısına büyük ölçüde katkı sağlayabilir.

Bundan başka, (Van Dyne vd., 1994) Graham'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı yapısının görev performansı, vatandaşlık davranışı ve politik davranış da

dahil olmak üzere, bir çok boyutu olduğunu belirtmektedirler (Van Dyne vd., 1994:767; Graham,1991:255).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının yukarıdaki araştırma bulgularından da yola çıkarak, bir organizasyondaki işgörenlerin kendiliklerinden katılımları ile meydana geldiği söylenebilecektir. Buna göre iki tip Örgütsel Vatandaşlık Davranışının varlığından söz edilebilir. (Basım,2006:84) Birinci tip Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, organizasyonun uygulama ve hedeflerine aktif bir şekilde iştirak etmek ve katkı sağlamak biçiminde kendini göstermektedir. İkinci tipte organizasyon faaliyetlerine zarar verecek ve hedeflerine ulaşmasını zorlaştıracak her türlü hareket ve davranıştan uzak kalma şeklinde oluşmaktadır. Söz konusu iki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki temel farklılık katkı sağlama isteği ile kaçınma isteğinden ileri gelmektedir. İşgörenin mensubu olduğu kuruma katkı sağlama isteği şeklinde ortaya çıkan ilk biçimde, herkesin organizasyon bünyesindeki faaliyetlerde aktif olarak yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren işgörenler girişkendir, devamlı bir şeyler meydana getirmeye çalışan çalışkan insanlardır. Buna karşın, ikinci tip Örgütsel Vatandaşlık Davranışının temel mantığı örgüte katkı sağlamaktan ziyade organizasyonu başarısızlığa ulaştıracak ve ona zarar verecek davranışlarda bulunmamaya çalışma şeklinde ortaya çıkan (Basım,2006:85) davranışlardır.

Yönetim ve Organizasyon ile ilgili literatürde "Güçlendirme"nin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına olan çeşitli etkileri belirtilmektedir. Örneğin (Matin, 2009) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ile beraber "Güçlendirme" Modeli'nin yönlerini (Matin, 2009) araştırmıştır. Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 3'de gösterilmektedir.

3. İklim, Güçlendirme İklimi ve ÖVD Arasındaki Kavramsal İlişkiler:

3.1. Güçlendirme, İklim ve Güçlendirme İklimi:

Güçlendirme İklimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkilerin araştırılmasından önce "Güçlendirme" ile "İklim" arasındaki ilişkileri incelemekte fayda vardır.

Genel anlamıyla "iklim", bir organizasyonun üye ve grup bazında sorunları ile ilgilenen bir şekilde yansıtıldığı, o organizasyon ve alt sistemlerinin işgörenlerce algılanan nitelikleri olarak tanımlanabilir (Pareek, 1997:668). Bu tanımlamada vurgulanmak istenen, işgörenleriyle karşılıklı olarak sürekli etkileşim ve iletişim halinde bulunan ve sorun çözücü bir işleve sahip organizasyonun aynı zamanda kendi işleyiş dinamiklerinin işgörenlerce algılanır hale getirmesinin iklimin oluşumunda çok hayati önemli etkenler olduğudur.

"İklim" bir organizasyonun ödüllendirdiği, desteklediği ve uygulanmasını beklediği politikalar, uygulamalar ve prosedürler hakkında paylaşılan bir dizi algılama olarak tanımlanmaktadır (Seibert, 2004:2004). Bir organizasyon içinde gözlenebilmesi beklenen "iklim" algısının başarıyla kurulması için yöneticilerce; işgörenlerin birbirleri ile sürekli etkileşim halinde olmalarının sağlanması, onların işe dönük ortak hareket etmelerine yönelik ve onları işe uygun hale getiren hedeflerin belirlenmesi (ekip çalışması, hizmet içi eğitim, kariyer planlaması vb.) ve onların benzer davranışlar sergilemelerini sağlayacak bizzat işin kendisi ile karşılıklı bağımlılığın oluşturulduğu algısının yaratılması önem arz etmektedir (Anderson ve West, 1998:237).

Burada Güçlendirme devreye girmektedir. Gerek genel hatlarıyla incelenmekte olan ve ağırlıklı olarak işyerinde "Güçlendirme"ye imkân sağlayan sosyal-yapısal (bir başka deyişle içeriksel) durumların ele alındığı (Spreitzer,2007: 2) ve yöneticiler tarafından işgörenler üzerinde gerçekleştirilen "nesnel davranışlar" ın ele alındığı "*Sosyal-Yapısal Güçlendirme*" (Lee ve Koh 2001: 686); gerekse işgörenlerin içinde bulundukları sosyal yapı içinde kendi kapasitelerinin farkına varacakları ve bu kapasiteyi geliştirmeye uğraşacakları bir yapının oluşturulmasına yönelik, aynı zamanda işgörenlerin iş hayatıyla ilgili olarak önalıcı yaklaşımlar sergilemelerinde kendilerini psikolojik olarak etkin hale getirecek, ayrıca da iş arkadaşları ile ahenkli bir biçimde çalışmasını sağlayacak biçimde çevresindeki sosyo politik ortamı anlamasını ve sorgulamasını sağlayacak olan bir ruh halini harekete geçiren *"Psikolojik Güçlendirme"* (Oladipo, 2009:121) nin "iklim"i meydana getirmeye yardımcı olacağı kuşkusuzdur. Mevcut yapıya uygulanacak güçlendirmeye işgörenlerin geliştirdiği olumlu algılamalar önce "güçlendirme iklimi" nin,

sonrasında ise organizasyona has genel bir “iklim”in oluşmasına katkıda bulunacağı söylenebilecektir.

Bugüne kadar yapılan çalışmalar güçlendirmenin, işgörenlere rol belirsizliği, sosyo-politik destek, katılımcı bir iklim, iletişim kurma, genel ilişkiler, takım çalışması ve performanslarını arttırıcı gibi konuları algılamalarına yardımcı olduğunu göstermektedir (Siegal ve Gardner, 2000:707). Ancak katılımcı iklimi oluşturan diğer kavramların varlığı göz ardı edildiği taktirde bu desteğin yetersiz kalabileceği de aşikardır.

Günümüze değin tartışılan en önemli konulardan bir tanesi güçlendirme analizinin birey düzeyinde mi yoksa takım düzeyinde yürütülmesi gerektiğinin karar aşaması olmuştur. Kısa bir süre önce, iki araştırma; Sosyal Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkiyi anlamak için çok düzeyli bir yaklaşımı ele almıştır (Spreitzer, 2007:20).

İlk olarak, Siebert vd.(2004) sosyal-yapısal güçlendirmeyi güçlendirme ikliminin bütünü olarak ele almışlardır. Bunu yaparken, güçlendirmenin makro boyutlarını “iklim" adı altında kavramsallaştırmışlar ayrıca, "güçlendirme iklimi" olarak adlandırdıkları ve bunu yaparken güçlendirilmesi gerektiğini düşündükleri işgörenlerce algılanan bu yönetsel yapılar, politikalar ve uygulamaları ele almışlardır (Seibert, 2004:333). Daha sonra sonuçları bireysel seviyede analizle, psikolojik güçlendirmenin arttırdığı algılamalar, bireysel performans ve aynı zamanda güçlendirme iklimi ile ilişkilendirmişlerdir. Buna karşılık, psikolojik güçlendirme ile artan bireysel performans ve iş tatmini arasında bir bağlantı olduğu hipotezini geliştirdiler. Bu sayede işyerinde güçlendirmeyi çapraz biçimde dengeleyebilecekleri bir model ortaya koydular. Bu araştırma güçlendirme ikliminin psikolojik güçlendirme üzerinde kurumlar ve bireyler açısından son derece güçlü etkilerinin olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır (Spreitzer, 2007:21).

Sosyal Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkiyi anlamak için çok düzeyli bir yaklaşımı ele alan ikinci çalışmada, Chen vd. (2007) gerek bireyleri gerek yöneticileri etkileyen; bir tanesi takım seviyesinde (liderlik güçlendirme iklimi) ve diğeri de bireysel seviyede (Lider-Birey Alışverişi Teorisi) olmak üzere iki güçlendirici liderlik uygulamasını ele aldılar. (Lider-Birey Alışverişi

Teorisi ekip üyeleri, ekipler ve kuruluşlar hakkında liderliğin etkilerini açıklamaktır. Teoriye göre, ekip liderleri sadece liderlik ettikleri ekip üyeleri ile değil diğer bireyler ile de güçlü güven, duygusal bağlılık ve saygıya dayanan ilişkiler kurmaktadırlar (Rockstuhl vd.,2012: 1099)). Ayrıca bu teoriye göre liderler kendi ekip üyelerini güçlendirmek için fazladan gayret sarfetmekte ve ekip içinde güçlendirme iklimi meydana gelmesi için uğraşmaktadırlar. Kurumun ekip liderlerine sağlayacağı katkı ile güçlendirme ikliminin Lider-Birey Alışverişi Teorisi'ne göre oluşturulan ekiplerde daha kolay hakim kılınacağı söylenebilecektir. (Chen, 2007, 342). Söz konusu iki çalışma sonunda organizasyonlarca yapılacak güçlendirmenin hem birey düzeyinde, hem de ekip düzeyinde yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

"Güçlendirme" kavramına yönetim ve organizasyon literatüründe birçok açıdan yaklaşılması mümkündür. Genellikle güçlendirmenin getirisi olan daha yüksek düzeyde motivasyon ve verimlilik için işgörenlerce kullanılacak gücün doğası ile güçlendirmeden kaynaklanan potansiyel kontrol kaybını bağdaştırmanın yöneticilerin bu konudaki yeteneklerine bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Spreitzer, 2007:23) Bu görünmez riski önlemek için öncelikle

a., Yöneticiler tarafından işgörenlere yönelik olarak güçlendirmenin hangi seviyede uygun olduğu ve bu sayede işgörenlerin neyin kabul edilebilir olduğunu bilecekleri net sınırlar ve limitler ortaya konulmalı (Blanchard, Carlos ve Randolph, 2001:87)

b. İşgörenlerin şahsi menfaatlerini gözeterek çalışmalarının önüne geçecek güvene dayalı ilişkiler kurulmalı (Mishra ve Spreitzer, 1997: 6),

c. Kurumun amaçları ile işgörenlerin hedeflerini paralel kılmak için önemli bir anahtarın işgörenlerin performanslarının sürekli ölçülmesi ve ödüllendirlmesi olduğu unutulmamalıdır (Mishra ve Spreitzer, 1997: 3)

Bununla birlikte Güçlendirme'yi saha uygulamalarına adapte etmek isteyen her organizasyonun bu yaklaşımın karmaşıklığından haberdar olmaları önemlidir. Bunu sağlamak isteyen firmalar ilk etapta üretimi daha verimli kılabilmek amacıyla işe yeni aldıkları işgörenlerine eğitim vermek, bilgi paylaşımında bulunmak gibi faaliyetler uygulayabilir. Ancak bu da yeterli olmayacaktır. Her şeyden önce

Güçlendirme'yi, büyük ölçekli firmalar nezdinde yönetim kademesi ile operatif ve stratejik yapı olarak hazır olmayan bir firmaya uygulamaya çalışmak, güçlendirildiği düşünülen personele harcanmış olan fazladan maliyet ve zaman kaybından başka bir şey olmayacaktır. Üstelik yetersiz veya gereğinden fazla yapılacak Bilgi Paylaşımı alt yapısı olmayan ekiplerce üstlenilmeye çalışılacak Takım Sorumluluğu ve hangi noktada tanınması gerektiği önceden belirlenmemiş Özerklik boyutu firmaları, üretim ve etkinliği düşürme ve hatta artan bir turnover riskiyle de karşı karşıya bırakacaktır. (Bilindiği üzere Takım sorumluluğu; kuruluşlardaki ekiplerin yetkilendirilmelerini ve karar verme sürecine yönelik algılarını içerir. Takımlar ayrıca bireysel ve grup eğitimi ve seçim kararları ile desteklenmektedir (Seibert vd.,2003:333).

3.2. Güçlendirme İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:

"Güçlendirme"yi uygulama kararı alan tüm firma ve kurumların, ilk olarak buna uygun hale getirilmesi işlemi olan ***Güçlendirme İklimi***'nin kurumlarda etkin kılınması önem arzetmektedir. Herşeyden önce Güçlendirme İklimi elden ele dolaştırılabilecek bir kaleme benzer şekilde herkese standart olarak adapte edilebilecek bir uygulama değildir. Güçlendirme İklimi net bir vizyona sahip olması gereken yöneticiler gerektiren karmaşık bir süreçtir (Erstad, 1997:332). Güçlendirme İklimi'nin başarıya ulaşmasında işgörenler için kendilerine sunulan imkânları tatbik edebilecekleri yeterli uygulama araçları ile uygun teknikler kullanılmalı ve bu süreçte işgörenlerin öğrenme ortamının sağlanması için uygulamalara katılımları sağlanmalıdır.

"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramı, değişken ve rekabetçi sektör koşullarında başarıyı yakalamak, bunu muhafaza etmek ve ileri götürmek için büyük ölçekli her firmanın kendisini kurumsallığa taşıyacağını düşündüğü bir kavramdır. Kendini mensubu olduğu organizasyonun vazgeçilmez bir ferdi kabul eden her işgörenin ilk bakışta "örgütsel vatandaş" oldukları düşünülebilir. Ancak bu bir yanılgıdır. 2'nci bölümde de belirtildiği üzere Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın boyutlarının ortaya çıkabilmesi için gereken bir takım özellikleri vardır. Sözgelimi bu özellikler (Podsakoff vd., 2000) derleyerek dört ana kategoriye ayırmıştır

(Podsakoff vd., 2000:528). Bunlar; Bireysel Özellikler, Örgütsel Özellikler, Liderlik Davranışları ve Görev Özellikleridir.

Todda (2003)'e göre yöneticilerin işgörenler ile karşılıklı olarak uzlaşmacı tutum sergilemelerinin, karşılıklı olumlu duygularını birbirlerine göstermelerinin ve faaliyetlerinde dürüstlük sergilemelerinin onlarda zaman içinde birbirlerini destekleyici ve adalet duygusunu arttırıcı "*Bireysel Özellikler*" ortaya çıkaracağını açıklamaktadır (Todd, 2003:23). Bir başka deyişle anılan Bireysel Özelliklerin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ortaya çıkaran koşulların oluşması için ilk adım olarak sayılabileceği söylenebilecektir. Öte yandan Todd (2003), bazı akademisyenlerin Bireysel Özelliklere daha fonksiyonel bir bakış açısıyla yaklaştığını izah etmektedir (Todd, 2003:26). Örnek olarak Penner (2001) ÖVD'nin *Bireysel Özellikler*, çerçevesinde amacının ne olduğuna odaklanır ve insan davranışlarının birçoğunun kişilerin kendilerine has hedefleri ve ihtiyaçları ile motive olduğunu varsayar. Buna göre geliştirilen ölçekte eğer kişinin amacına odaklanması sağlanır ve ihtiyaç ve hedeflerine doğru yönlendirilirse içinde varolan potansiyel Bireysel Özellikleri'nin ortaya çıkacağı tezi yatmaktadır. İşgörenin ekip içinde iş arkadaşlarıyla işin yapılışı esnasında uyum sergilemesi, işyerine gelemeyen iş arkadaşlarının yarım kalan işlerini görev tanımında yer almamasına rağmen tamamlamaya çalışması, kendisini bulunduğu işle ilgili ihtisaslaşarak bir üst göreve hazırlamaya çalışması Bireysel Özellikler'e örnek olarak gösterilebilir. Bunun dışında işgörenlerin fikirlerine danışıldığında bu eylemi faaliyeti ciddiye almaları ve kişisel yaşamları ile yönetime katılmaları konusundaki ilişkiyi anlamaları önem taşımaktadır (Eren, 2010: 413).

Bunun yanında önceki bölümlerde açıklandığı üzere ÖVD'nin meydana gelebilmesi için kurumda yeralması gereken bir takım özelliklerin bulunmaktadır. *Kurumsal özellikler*, kişilerde örgütsel vatandaşlık davranışının oluşturulmasında yalnızca bireysel değil organizasyonun tümüne katkı sağlayacak bir fayda olarak görülebilir. Kurumsal özellikler ortaya konduğunda bu özeliklerin işgörenlerin kurumları içinde çalışırken işverenlerin işgörenler için orada var olduğu hissini yarattıklarını ifade etmektedirler. Bu nedenle, bu tutumun da meydana gelmesi ile etkin olarak işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin etkin yollarından bir tanesi olduğu söylenebilecektir (Todd, 2003: 26).

İşgörenlerin yönetime katılmalarının sağlanması, işgörenlerin görev içi eğitimlerinin ciddi bir şekilde ve eksiksiz yürütülmesi, sonuçlandırılabilir net hedeflerin ortaya konulabilmesi ve bunların işgörenlerce doğru anlaşılmasının sağlanması Kurumsal Özelliklere verilebilecek örneklerden başlıcalarıdır.

Liderlik özelliklerinin de oluşturulan çalışma ekiplerinin hedeflerine uygun bir model geliştiren vizyonu sağlayacak ve yüksek beklentileri karşılayacak, performansı teşvik edecek biçimde kurum içinde ele alınması, koşullu ödül davranışı, koşullu ceza davranışı, koşula bağlı olmayan ödül davranışı, koşula bağlı olmayan ceza davranışı içerecek şekildeki işlemlerin uygulanması ve işgörenlere kurum içindeki görev tanımlarını açıklayıcı tarzdaki "Liderlik Özellikleri"nin ÖVD'nin önemli özelliklerinden biri olduğu söylenebilecektir (Podsakoff vd.,2000:526). "Hangi yönetici liderlik özellikleri taşır?" sorusunu Koçel (2011) liderliğin tanımını; işgörenlerin gerek şahsi gerekse içinde yer aldıklarını ekibin işe dönük amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun istediği biçimde ve direktif ve talimatları doğrultusunda hareket ettikleri kişi olarak yaparak, yanıtlamaktadır (Koçel, 2011:569). Ayrıca Eren (2010), ortaya atılan dört faktör teorisine göre liderde bulunması gereken özellikleri özetlemektedir. Bunlar (Eren, 2010: 444-445):

a. **Destek;** Lider ve işgören arasındaki dayanışmayı arttıracak, diğer ekip arkadaşlarına uyum sağlaması kolaylaşacak biçimde işgörenlere değer verildiğinin ve destek olunduğunun hissettirilmesine yönelik davranışlardır.

b. **Karşılıklı Etkileşimi Kolaylaştırma:** İşgörenler arasında samimi ve karşılıklı güveni arttırıcı hava yaratılması.

c. **Amacı Belirleme ve Geliştirme.:** Lider ortaya gerçekçi amaç ve hedefler koyacak ve bunların işgörenlerce doğru anlaşılmasına ve benimsenmesine yardımcı olacak biçimde yönlendirici ve kontrol edici bir rol üstenecektir.

ç. **İşi Kolaylaştırma:** Lider ekip üyelerinin gerek şahsi, gerekse ekiple ilgili amaçlarına ulaşmaları için onların faaliyetlerini planlayacak ve aralarında koordinasyonu sağlayacak, sıkıntılı anlarda sorunlarıyla ilgilenerek yardımcı olacaktır.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak ortaya etkili bir ÖVD'nın çıkabilmesi için söz konusu liderlik özelliklerinin sergilenmesinin son derece önem arz ettiği söylenebilecektir. ÖVD'nın belirleyicisi olan liderlik özellikleri, aynı zamanda Bilgi Paylaşımı ve Takım Sorumluluğu ile ilgili de işgörenlere katkı sağlayacaktır. Bu ise oluşturulacak Güçlendirme İklimi'nin ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Organ (1995), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın "*Görev Özellikleri*'nin işgörenin içinde yer aldığı sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen bir performans" olduğunu (Organ, 1997:95) ifade etmektedir. Podsakoff vd.(2009) makalelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın ayrılmaz bir parçası olduğunu ve içinde barındırdığı birçok şekliyle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın oluşmasında etkin rol üstlendiğini etkilediğini (Podsakoff vd.,2009;123) ifade ettikleri "*Görev Özellikleri*", yukarıda anılan dört özelliğin sonuncusudur. Burada önemli olan nokta işgörenlerin her birinin işyerlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemelerine olanak tanıyacak bu belirleyici özelliklerin hangilerinden ne kadarına söz konusu firmalarda sıralı yönetim kademelerince ağırlık verileceğinin tespit edilmesi hususu önem kazanmaktadır.

Görüleceği üzere meydana getirilmeye çalışılacak "Güçlendirme İklimi" ÖVD'nın özelliklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Güçlendirme İklimi Arasındaki İlişkinin Araştırılması:

4.1. Araştırmanın Amacı:

Bu araştırmanın amacı çalışanların (işgörenlerin) Güçlendirme İklimine yönelik algıları ve sergiledikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Çalışanların (işgörenlerin) Güçlendirme İklimine yönelik algılarından Sorumluluğu, Bilgi Paylaşımı ve Özerklik boyutlarının, onlar üzerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı etkisi gösterip göstermedikleri incelenecektir. Çalışanlarda Güçlendirme İklimi pozitif algılamalarına neden olacağı düşünülmekte ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmektedir

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Güçlendirme iklimi örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkiler.

H1a: Takım Sorumluluğu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: Bilgi paylaşımı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: Özerklik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Çalışanların(İşgörenler) güçlendirme iklimine yönelik algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların(İşgörenler) örgütsel vatandaşlık davranış algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

4.3 Araştırmanın Metodolojisi:

4.3.1. Araştırmanın Kapsamı:

Bu araştırma, Kocaeli Bölgesi'nde konuşlu bulunan ve ürettikleri otomobillerin gerek Türkiye'nin tamamına gerekse yurt dışına satışını gerçekleştiren bir Güney Koreli otomobil fabrikası ile diğer bir Amerika menşeili otomobil üretim fabrikasındaki personeli kapsamaktadır.

4.3.2. Araştırmanın Sınırları:

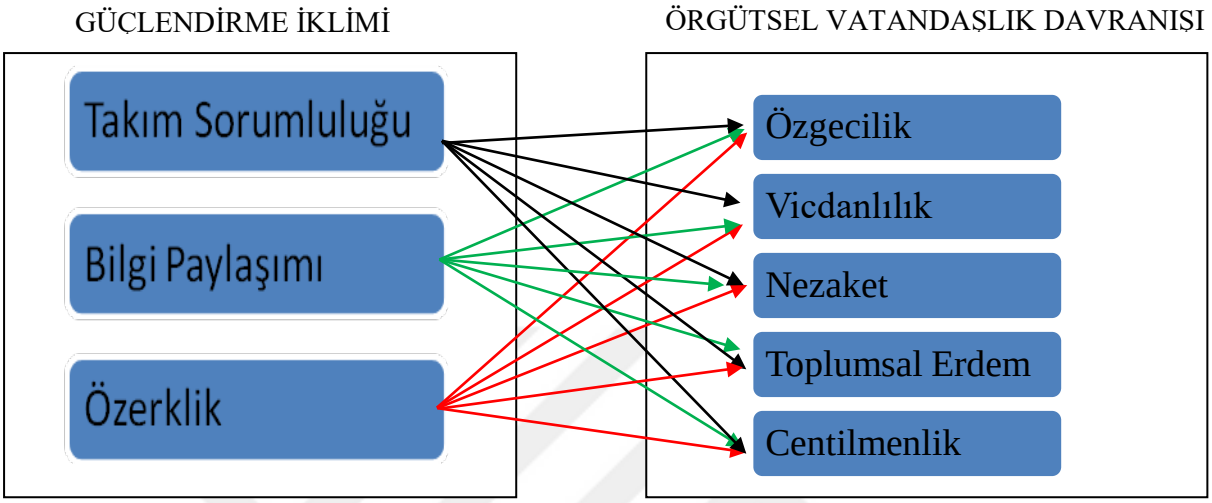
Fabrika montaj merkezleri Kocaeli'ndedir, ancak mevcut ihracat ve satış zincirinin geniş bir coğrafyaya dağılmış olması sebebiyle tüm birimlere aynı anda ulaşmak mümkün olamamıştır.

4.4. Araştırmanın Modeli:

Araştırma tarama modellidir. Anket çalışması ile otomotiv sektöründe görev yapan işgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı göstermelerinde Güçlendirme İkliminin etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede Güçlendirme İkliminin ;Takım Sorumluluğu, Bilgi Paylaşımı, Belli Sınırlar İçinde Özerklik boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına olan etkisi sorgulanmıştır.

Şekil 3-1 Güçlendirme İklimi Örgütsel Vatandaşlık Davranış Araştırma Modeli



4.5. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi:

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye'de üretim ve satış fabrikaları bulunan yabancı otomobil fabrikaları oluşturmaktadır. Bu açıdan yapılan alan örneklemesinde tesadüfi olarak belirlenen Kocaeli Bölgesi'nde iki farklı ülkenin otomobil fabrikalarında görev yapmakta olan toplam 1217 işgörenden 335 personele anket uygulanmıştır.

Ana kütlenin tamamına anket uygulanamaması nedeniyle, basit tesadüfî örneklem tespiti yöntemi kullanılarak, otomobil fabrikalarındaki seçilen örneklemini ise idari birimlerde çalışan yöneticiler, beyaz ve mavi yakalı personel olmak üzere toplam 335 personel meydana getirmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde; ankete katılanların %46'sının beyaz yakalı personelden oluştuğu, % 85'inin 40 yaşının altında olduğu, % 72'sinin erkek, % 55'inin evli olduğu, % 6 sının lisansüstü, % 41'inin lisans, yine % 41'inin lise mezunu olduğu, % 36'sının 6 yıldan daha fazla süredir sözkonusu işyerlerinde çalıştıkları, tespit edilmiştir.

4.6. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler:

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış, anket formları her iki otomobil fabrikasının İK departmanları aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan Güçlendirme Ölçeği, Nauman, Shazia, Azhar Mansur Khan, ve Nadeem Ehsan (2009) tarafından geliştirilen 16 maddelik Güçlendirme İklimi Ölçeğinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R, (1990,) tarafından geliştirilen "Transformasyonel Liderlik Davranışları İle Buna Uyan Çalışanların Güven, Tatmin ve ÖVD Ölçeğinden yararlanılarak geliştirilmiştir ve Organ (1988) tarafından ortaya konulan ÖVD boyutları ile de uyumludur. Güçlendirme İklimi Anketi üç, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi, dört temel boyuttan oluşmaktadır .ÖVD Anketinde Ankette "Özgecilik" (5 madde), "Vicdanlılık" (5 madde), "Nezaket" (4 madde), ve "Sivil erdem" (5 madde) boyutlarını ölçecek şekilde tasarlanmış 19 madde bulunmaktadır.

Hazırlanan anket formu Güçlendirme İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı açısından örneklemin ilgili anketlerde yer alan sorulara katılma derecesini belirlemek için beş seçenekli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadeleri ile derecelendirilmiştir. Örneklemi oluşturan işgörenler, şıklarda yer alan cevaplarla ilgili, 5(Beş) seçenekten bir tanesine ait görüşlerini yansıtan şıkkı işaretleyerek ankette yer alan ifadeleri cevaplamışlardır.

5. Analizler:

Anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, korelasyon (Pearson korelasyonu), Faktör analizi ve tek yönlü varyans analizi (anova) kullanılmış, sonuçlar tablolar ile ifade edilmiştir.

5.1. Güvenirlik Analizleri:

Tüm değişkenleri ölçmek üzere 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Yapılan Güçlendirme İklimi güvenilirlik testi sonuçları incelendiğinde güvenilirliğin oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre; Faktör 1 olan "Takım Sorumluluğu" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,75 olarak; Faktör 2 olarak tanımlanan "Bilgi

Paylaşımı" boyutunun güvenirlik katsayısı 0,778 olarak; Faktör 3 olarak tanımlanan "Özerklik" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,675 olarak ölçülmüştür. Güçlendirme İklimi'ne ilişkin ***toplam*** güvenilirlik katsayısı ise 0,899 olarak ölçülmüştür (Tablo 4).

Tablo 4: Güçlendirme İklimi Güvenilirlik Analizi:

	Güvenilirlik Katsayıları	**Ölçeğe Esas Madde Sayısı**
Takım Sorumluluğu	0,750	6
Bilgi Paylaşımı	0,778	6
Özerklik	0,675	4
(Toplam)	**0,899**	**16**

Benzer biçimde tüm değişkenleri ölçmek üzere 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır Örgütsel Vatandaşlık Davranışı güvenilirlik testi sonuçları incelendiğinde; Faktör 1 olan "Özgecilik" Boyutu'nun güvenilirlik katsayısı 0,774 olarak; Faktör 2 olarak tanımlanan "Vicdanlılık" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,722 olarak; Faktör 3 olarak tanımlanan "Nezaket" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,575 olarak; Faktör 4 olarak tanımlanan "Sivil erdem" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,651 olarak; Faktör 5 olarak tanımlanan "Centilmenlik" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,455 olarak ölçülmüştür. (Bu nedenle "centilmenlik" boyutu sonraki bölümlerde de açıklanacağı üzere analiz değerlendirmelerinden çıkarılmıştır.) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na ilişkin ***toplam*** güvenilirlik katsayısı ise 0,775 olarak ölçülmüştür (Tablo5). Buna bağlı olarak verilerin verilerin güvenirliğinin çok yüksek olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 5: ÖVD Güvenilirlik Analizi:

	Güvenirlik Katsayıları	**Ölçeğe Esas Madde Sayısı**
Özgecilik	0,774	5
Vicdanlılık	0,722	4
Nezaket	0,575	5
Toplumsal Erdem	0,651	5
(Toplam)	**0,775**	**19**

5.2. Faktör Analizleri:

İstatistiksel "Güçlendirme İklimi" sorularına faktör analizi yapılıp yapılamayacağını saptamak amacıyla KMO değerinden ve Bartlett testinden yararlanılmıştır. Güçlendirme iklimi ölçeğinde KMO % 85 ve Barlett Testi Skoru 0,000 şeklinde yüksek değerler bulunmuştur (KMO>0.6 ve Bartlett sig<0.05 olmalıdır).

Tablo 6: Güçlendirme İklimi Ölçeğinde Yer Alan Soruların Faktör Yükleri

	FAKTÖR1	FAKTÖR2	FAKTÖR3
TKS5	.894		
TKS3	.748		
TKS6	.697		
TKS4	.686		
TKS2	.675		
TKS1	.625		
BPY4		.887	
BPY3		.770	
BPY6		.749	
BPY5		.575	
BPY2		.555	
BPY1		.541	
ÖZ3			.727
ÖZ1			.713
ÖZ4			.697
ÖZ2			.596

TKS:Takım Sorumluluğu BPY:Bilgi Paylaşımı ÖZ:Özerklik

Modellemesi yapılan 3 faktör toplam varyansın % 60,2'sini açıklamaktadır. **Tablo 6**'da Faktör 1 olarak adlandırılan "Takım Sorumluluğu" diğer faktörlerden bağımsız olarak toplam varyansın % 27,04'ünü açıklayabilmektedir. Faktör 2 olarak adlandırılan "Bilgi Paylaşımı" toplam varyansın % 21,29'unu , Faktör 3 olan "Özerklik" ise toplam varyansın % 11,9'unu meydana getirmektedir.

Aynı şekilde "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" sorularına faktör analizinin yapılıp yapılamayacağını saptamak amacıyla KMO değerinden ve Bartlett testinden yararlanılmıştır.(Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Güvenilirlik Katsayısının centilmenlik boyutunun 0,455 olması sebebiyle ankette yeralan 5 soru ve bu boyut, Faktör Analizi değerlendirmesinden çıkarılmıştır.)

Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinde Yer Alan Soruların Faktör Yükleri

	FAKTÖR1	FAKTÖR2	FAKTÖR3	FAKTÖR4
ÖZG3	.819			
ÖZG5	.660			
ÖZG1	.620			
ÖZG2	.590			
ÖZG4	.575			
VİC1		.856		
VİC4		.842		
VİC3		.700		
VİC2		.556		
NEZ1			.912	
NEZ3			.911	
NEZ4			.719	
NEZ2			.554	
NEZ5			.698	
TER1				.811
TER3				.738
TER4				.735
TER5				.689
TER2				.579

ÖZG:Özgecilik VİC:Vicdanlılık NEZ:Nezaket TER:Sivil erdem

Bu şekliyle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KMO % 66,3 ve Barlett Testi Skoru 0,000 şeklinde oldukça yüksek değerler bulunmuştur (KMO>0.6 ve Bartlett sig<0.05 olmalıdır). ÖVD ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda centilmenlik boyutu çıkarıldıktan sonra dört faktör tespit edilmiştir. Bu dört faktör toplam varyansın % 60,156'ını meydana getirmektedir. Faktör 1 olan Özgecilik boyutu toplam varyansın % 18,19'nu, Faktör 2 olan Vicdanlılık voyutu toplam varyansın % 15,42'sini, Faktör 3 olan Nezaket boyutu toplam varyansın %14,40'ını ve Faktör 4 olan Sivil erdem toplam varyansın %12,13'ünü meydana getirmektedir.

5.3. Korelasyon ve Regresyon Analizleri:

Oluşturulan ve güvenilirlik testleri yapılarak faktör yükleri ölçülen araştırma modelindeki değişkenler arası ilişkileri tespit etmek maksadıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. **Tablo 8**'de yer alan Güçlendirme İklimi Boyutlarının ÖVD üzerindeki etkilerine ilişkin korelasyon sonuçları incelendiğinde; Güçlendirme İklimi'nin "Takım Sorumluluğu" boyutunun ÖVD'nı pozitif yönde ve düşük biçimde etkilediği görülmektedir.

Buna benzer biçimde Güçlendirme İklimi'nin "Bilgi Paylaşımı" boyutunun ÖVD'nı pozitif yönde düşük biçimde etkilediği görülmektedir.

Güçlendirme İklimi'nin "Özerklik" boyutunun ise ÖVD'nı etkilemediği anlaşılmaktadır. Bunun olası sebepleri "Tartışma ve Sonuç" bölümünde açıklanacaktır.

Tablo 8: Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

	Ort.	Std. Spm	1	2	3	4	5
GÜİ	4,10	,72	**,899 (a)**	,142**	,883**	,909**	,892**
ÖVD	4,16	,38		**,775(a)**	,163**	,199**	,000
GTKS	3,97	,65			**,75(a)**	,720**	,731**
GBP	4,06	,70				**,778(a)**	,768**
GÖZ	3,78	,76					**,675(a)**

GÜİ: Güçlendirme İklimi ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı GTKS:Takım Sorumluluğu GBP: Bilgi Paylaşımı GÖZ: Özerklik

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. **Tablo 9**'daki regresyon analizi sonuçları kapsamında;

Güçlendirme İklimine ait "Takım Sorumluluğu" boyutunun (β=.213, $p<0.01$) ÖVD'yi pozitif yönde ve düşük biçimde etkilediği görülmektedir.

Güçlendirme İklimine ait "Bilgi Paylaşımı" boyutunun (β=.401, p<.001) ÖVD'nı pozitif yönde düşük biçimde etkilediği görülmektedir.

Güçlendirme İklimine ait "Özerklik" boyutu ise ÖVD'nı (β= -.463, p<.001)**:** negatif yönde etkilemektedir.

Tablo 9: Güçlendirme İklimi Boyutlarının ÖVD Üzerindeki Etkileri

	ÖRGÜTSELVATANDAŞLIK DAVRANIŞI	
	β	**t**
Takım Sorumluluğu	.213**	2.61
Bilgi Paylaşımı	.401**	4.63
Özerklik	-.463**	-5.26
**p<.001 *p<.005	$R^2 = 1.14$, F=14.253, Sig=.000	

Tablo 10'da sunulan Regresyon Analizi sonuçlarına göre Güçlendirme İkliminin;

ÖVD boyutlarından "Özgecicilik" boyutunu (β=.194, p<.001) pozitif yönde;

"Vicdanlılık" boyutunu (β=.135, p<.001) pozitif yönde etkilediği;

"Nezaket" boyutunu (β=.024, p<.001) pozitif yönde etkilediği;

"Sivil erdem" boyutunu (β=.149, p<.001) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlarla kurulan tüm modellerin istatiksel olarak anlamlı oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo10: Güçlendirme İklimi'nin ÖVD Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizleri Sonuçları Tablosu

	ÖVD (Özgecilik)		ÖVD (Vicdanlılık)		ÖVD (Nezaket)		ÖVD (Toplumsal Erdem)	
	β	**t**	**β**	**t**	**β**	**t**	**β**	**t**
G.İ.	.194*	3.60	.135*	2.48	.020	.360	.149*	2.75
****p<.001 *p<.005**	$R^2 = .038$, F=12.996, Sig=.000		$R^2 = .018$, F=6.188, Sig=.000		$R^2 = .003$, F=,168, Sig=.013		$R^2 = .038$, F=7.56, Sig=.000	

G.İ:Güçlendirme İklimi

Tablo 11'deki sonuçlar incelendiğinde Güçlendirme İklimi boyutu ile yaş, öğrenim durumu, meslek, medeni hal, memleket, gelir durumu ve aile büyüklüğü değişkenleri arasında diğer değişkenlerle kıyaslandığında p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda ise; cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet süresi, gelir durumu ve aile büyüklüğü değişkenleri arasında p<0,05'e göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Ancak mevcut çalışmanın Güçlendirme İklimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki anlamlılığın araştırılması ile ilgili olması sebebiyle bunun dışında herhangi bir ölçüm yapılmasına gerek görülmemiştir.

Tablo 11: Güçlendirme İklimi ve ÖVD'nin Demografik Faktörler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Anlamlılık Analizi Tablosu:

	Güçlendirme iklimi		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
	F Değeri	**Anlamlılık(sig)**	**F değeri**	**Anlamlılık(sig)**
Cinsiyet	.279	.598	15.838	.000*
Yaş	6.697	.000*	2.917	.021
Öğrenim Durumu	13.980	.000*	8.249	.000*
Meslek	11.775	.000*	2.516	.058
Hizmet süresi	2.159	.093	10.394	.000*
Medeni hal	18.224	.000*	.028	.973
Memleketi	10.030	.000*	2.097	.053
Gelir durumu	4.978	.001*	4.310	.002*
Aile Büyüklüğü	3.848	.002*	11.243	.000*

***p<.005**

6. TARTIŞMA VE SONUÇ:

Günümüz bilgi toplumlarında yeralan firma ve kurumların temel amaçlarından belki de maliyet, eğitim ve sabır açısından en önemlilerinden birisi kendi uzun ve kısa vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmak için "güçlendirilmiş" işgörenlerden istifade etmektir. İşgörenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve gönüllülük gibi sergilemeleri beklenen tutum ve davranışlarının öncelikle kurumların meydana getireceği Güçlendirme İklimi'ne bağlı olduğu unutulmamalıdır. Ancak Güçlendirme İklimi'nin meydana gelmesi için yönetimlerin oluşturacağı *doğru* ekiplere verilecek Takım sorumluluğu, işgörenlerle yapılacak *doğru ve zamanında* Bilgi Paylaşımı ile bu ekiplerin sorumluluklarını serbestçe yerine getirmelerini sağlayacak Özerklik faktörlerinin uygulanması önem arz etmektedir. Aksi takdirde Güçlendirme İklimi oluşmayacak ve kendilerini güçlenmiş hissetmeyen işgörenlerde ÖVD da meydana gelmeyecektir.

Sözü edilen tüm araştırmalar güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin Bagheri vd.(2011), Sandhu ve (2005) Bhatnagar'ın yaptıkları çalışmalarda yöneticilerin işgörenlere uyguladıkları güçlendirme uygulamalarının işgörenlerin ÖVD sergilemelerini sağladığını ifade etmektedirler Bagheri vd.,2011:61). Bu çalışmada Kocaeli İli'nde faaliyet göstermekte olan ve üretim yaparak, ürünlerini gerek yurtiçinde gerekse yurtdışında pazarlayan büyük ölçekli iki uluslararası otomobil fabrikasındaki personel üzerinde Güçlendirme İklimi ve ÖVD arasındaki ilişkiler incelenmiş ve benzer sektörlerdeki firmaların göz ardı edemeyeceği sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçları Güçlendirme İklimi boyutlarının ÖVD'nı etkilediğini bize göstermektedir.

Araştırma sonuçları Güçlendirme İklimine ait "Takım Sorumluluğu" , "Bilgi Paylaşımı" boyutlarının ÖVD'yi pozitif yönde ve düşük düzeyde etkilediğini göstermektedir.

Diğer birçok akademik çalışmada olduğu gibi Çekmecelioğlu (2011) çalışmasında Güçlendirmenin ÖVD'yi pozitif yönde desteklediğini ifade etmektedir (Çekmecelioğlu, 2011:41). Ancak yaptığımız mevcut çalışmada Güçlendirme İklimine ait "Özerklik" boyutunun ÖVD'nı etkilemediği şeklinde bir sonuç tespit edilmiştir. Bunun nedenlerini incelemeden önce Güçlendirme İklimine ilişkin çoğu araştırmanın olumlu sonuçlarının bulunmasına rağmen bir kısım araştırmacının güçlendirme ikliminin boyutlarından bir veya daha fazlasının gereğinden fazla uygulanmasının yönetim mekanizmalarında ve işgörenler üzerinde ilgili aksi yönde sonuçlarına işaret etmiş olduğunu belirtmekte fayda vardır.

Örneğin Spreitzer (2007), fazla özerklik tanınan işgörenlerin, işverenleri yetkilerinin artması sebebiyle zaman içinde güçsüz kılacağı endişesine sürükleyeceğine işaret etmektedir (Spreitzer, 2007: 24). Buna göre yöneticilerin akıllarında, örgütün ihtiyaçlarını özümsemediklerini ve çok fazla risk aldıklarını düşündükleri ve zamanla "sorumsuz ve pervasız" olarak niteleyecekleri bu işgörenler hakkında kafalarında soru işaretleri belirmeye başlayacaktır. Bu yüzden yöneticiler genellikle güçlendirme gibi daha demokratik iş uygulamaları uygularken mümkün olduğunca riskten kaçınan şekillerde hareket ederler (O'Toole ve Lawler, 2006: 60; Spreitzer, 2007:24).

Eren (2010), örgüt içi koşulların özerkliğin derecesini de belirlediğine dikkat çekmektedir(Eren, 2010: 447). "Örneğin hızlı teknolojik gelişmelere sahne olan ürün ve pazar farklılaşmasına gitmiş büyük örgütsel yapıya sahip kuruluşlarda izleyicilerin inisiyatiflerine daha fazla ihtiyaç duyulduğu ve katılmalı, danışmalı hatta bazen büyük ölçüde yetki devrini gerektiren bir yönetim gerekmedir. Aksine tek bir ürün ve pazarlarda ihtisaslaşmış olan örgütlerde ihtiyaç duyulan örgütlerde özerklik yerine daha fazla otokrasiye ihtiyaç duyulan yönetimler başarılı olmaktadır." (Eren, 2010: 447-448)

Bizim ele aldığımız otomotiv sektöründe de benzer bir durum yaşanmaktadır. Bu noktadan hareketle otomotiv sektöründe güçlendirme ikliminin niçin düşük seviyede pozitif etkisi olduğu ve özerklik boyutunun ÖVD'nı niçin etkilemediği incelendiğinde;

a. Durumun otomotiv sektörüne has bir değişiklik olabileceği; diğer bir deyişle otomotiv sektöründe gerek koordinasyon ve planlama, gerek araştırma geliştirme, gerek insan kaynakları, gerek lojistik, gerekse üretim ve pazarlama birimlerinin diğer sektörlere nazaran kendilerine has dinamiklerinin olabileceği,

b. Ekip liderlerinin ve yöneticilerin özellikle emniyet, sürat ve doğruluk esaslı işletilen iş bantlarında görev yapan ve iş yükü son derece ağır olan personelin iş güvenliğini, bantlarda hatasız montaj yapılmasını ve süratli ve eksiksiz teslimat yapılmasını sağlamak gibi gerekçeleri öne sürmek suretiyle Güçlendirme İklimi'nin diğer boyutlarında olduğundan daha az özerklik sağlamış olabileceği,

c. Ankete katılan 335 personelden beyaz yakalı olanların miktarının 155 gibi yüksek bir rakam olduğu, kalanların ise stajyer personel, mavi yakalı personel ile şoför, temizlikçi gibi kendilerini vasıfsız olarak gören diğer personelden oluştuğu; buna bağlı olarak beyaz yakalı personelin özerklik boyutu ile desteklendiklerinde dahi mevcut hiyerarşik pozisyonları itibarı ile kendi firmalarından gelecekle ilgili fazlaca bir beklentilerinin olmadığı, aksine aynı sektördeki diğer firmalara geçtikleri takdirde daha üst pozisyonlara getirilme ve gelir artışı beklentilerinin yükselmiş olabileceği;

d. Bunun yanı sıra 215 personelin 6 yıldan daha az bir süredir iş yerinde görev yaptıkları ve bunun sonucu olarak işgörenlere uygulanacak özerklik boyutunun

etkinliğine rağmen belirli bir çalışma süresinden sonra bu fabrikalarca işten çıkarılacakları konusunda algılarının oluşmuş olabileceği,

e. Özellikle üretim montaj ve üretim bantlarında görev yapan mavi yakalı personelin takım çalışması ve cari olarak oluşabilecek değişiklikler ile ilgili bilgi paylaşımı dışında bir özerklik beklentilerinin olmayabileceği,

f. İşin özellikle mavi yakalı personel açısından son derece yoğun olduğu, günlük, haftalık ve aylık üretim kotalarının alt limitini doldurmaları gerektiği için bilakis otoriteye ihtiyaç duymuş olabilecekleri,

g. Söz konusu işgörenlere geçmiş deneyimlerinden önceden çalıştıkları benzer sektör işyerlerindeki yeterli özerklik tanınmamış olduğu için bunun etkinliğini sorgulayan bir anlayışla halihazırda tanınan özerklik boyutuna dair inançlarının olumlu sonuçlarına dair algılarının oluşmadığı kıymetlendirilmektedir.

Tüm bu faraziyelere rağmen, önceden yapılmış olan akademik çalışmalar ve otomotiv sektör koşulları incelendiğinde işgörenler üzerinde meydana getirilecek Güçlendirme İklimi'nin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı olumlu yönde düşük biçimde desteklediği yargısına varılmıştır.

Önceki bölümlerde belirtildiği üzere *yetersiz olan* "Güçlendirme İklimi" ne sahip bir takımdaki ekip üyelerinin gerek içsel motivasyonlarında, gerekse onların büyük sorumluluklar üstlenme ve zorlukları kabul etme heveslerinde eksiklik olacağını belirtilmiştir. Ancak araştırma konusu olan söz konusu firmalarda yetersiz güçlendirme uygulanmamış, işgörenlerin güçlendirme iklimine yönelik algılarında seçicilikleri saptanmıştır. İşgörenlerin güçlendirme ikliminin özerklik boyutu olmadan da diğer boyutlar olan Takım Sorumluluğu ve Bilgi Paylaşımı boyutları uygulandığı takdirde, gereksiz olacağı ve hatta Örgütsel Vatandaşlık Davranışını olumsuz yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bu tip takım üyelerinin çevrelerine verdikleri tepkiler daha pasiftir ve iş hedeflerindeki başarıları ağırlıkla takımın iç özelliklerine bağlıdır (Wei, Yuan, Di, 2010:34).

Bu araştırma, Güçlendirme İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın meydana getirilmesinde iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi işgörenin algılamalarına has diğer etkenler ile birlikte etkili olabileceğini bize göstermektedir. Ayrıca İşgörenlerin

Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket ve Sivil erdem gibi tutum ve davranışlarını etkilemek isteyen yönetim kademeleri Güçlendirme İklimi'nin Bilgi Paylaşımı, Takım Sorumluluğu ve Özerklik ile ilgili uygulamalarını, işgörenler tarafından doğru algılanacak biçimde tasarlanmış düzenlemeleri devreye sokmalıdır.

Kaynakça:

Akçakaya Murat, (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel "Güçlendirme" Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel "Güçlendirme", Karadeniz Araştırmaları Bahar sayı 25: 145-174

Allen, T., & Rush, M.(2001). The Influence of Rate Gender on Ratings of Organizational Citizenship Behavior'. Journal of Applied Social Psychology, Vol. 31, No.12, pp. 2561-2587.

Anderson, N. R. &West, M. A. (1998) Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. Journal of Organizational Behaviour, 19(3),235-258.

Argentero, P., Cortese, C. G., & Ferretti, M. S. (2008). An Evaluation Of Organizaional Citizenshıp Behavior: Psychometric Characteristics Of The İtalian Version Of Podsakoff et al.'s Scale. Tpm-Testing Psicometria Metodologia, 15(2), 61-75.

Ataman Göksel, İşletme Yönetimi, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.348.

Bandura, A. 1989. Human agency in social cognitive theory. American Psychologist. September: 1175-1184.

Barrick, Murray R.; Mount, Michael K 1991, The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-AnalysisPersonnel Psychology; 44, 1; ABI/INFORM Global

Barnard I.C, 1938,The Functions Of The Executive

Basım N.,Şeşen H.,2006 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması Ankara Üniversitesi SBF Dergisi

Baum, T. (2006) Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective, London: Thomson, pp. 81–109.

Beach, A. J. (1996), " Empower ment to t he people:creati ng a n atmosp here for growth",Empower ment in Organizations, Vol. 4 No. 1, pp. 29-33.

Bektaş Cetin ve Sohrabifard Nasrin, Terms of Organizational Psychology, Personnel Empowerment and Team Working, Procedia - Social and Behavioral Sciences 82 (2013) 886 – 891

Bagheri, G., Zarei Matin, H., & Amighi, F. (2011). The Relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of the pedagogical organization employees. Iranian Journal of Management Studies, 4(4), 53-62.

Bhatnagar, J. (2007) Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. The International Journal of Human Resource Management, 18(10),1782 - 1811.

Bolat Oya İnci, Bolat Tamer, Seymen Aytemiz Oya, (2009) Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesiBalıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 12 Sayı 21 Haziran 2009 ss.215-239

Brown, D., (1992) Why participative management won't work here. Management Review, 42-46.

Bukhari, Zirgham. (2009): "Key antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the banking sector of Pakistan." International Journal of Business and Management 3.12 106-115

Burpitt, W.J., Bigoness, W.J., (1997) Leadership and innovation among teams: the impact of empowerment. Small Group Research 28, 414-423.

Campion, M. A., Medsker, G. J. and Higgs, A. C. (1993). `Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups', Personnel Psychology, 46,823-850.

Castro, C. B., Armario, E. M. & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. International Journal of Service Industry Management, 15, 1, 27-53.

Causon, J. (2004). The internal brand: successful cultural change and employee empowerment. Journal of Change Management, 4(4), 297-307.

Çavuş, D. M. F. (2008). Personel "Güçlendirme": İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. Journal Of Yaşar University, 3(10), 1287-1300.

Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*.pp.331-346

Cheung, C. (2006) The impact of employees' behaviour and the implication of total quality management on service quality: a case study in the hotel industry. Unpublished PhD thesis, Glasgow: University of Strathclyde.

Cheung, Catherine and Baum, T.G. and Wong, Alan (2010) Factors affecting employee empowermentpractices in China hotels. Journal of Business Research .

Collins, D. (1994), "The disempowering logic of empowerment", Empowerment in Organizations, vol. 2, no. 2, pp. 14-21.

Collins, D. (1996a), “Whither democracy? Lost debates in management empowerment”, Empowerment in Organizations, Vol. 4 No. 1, pp. 12-24.

Collins, D. (1996b), “Control and isolation in the management of empowerment”, Empowerment in Organizations, Vol. 4 No. 2, pp. 29-39.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. "The empowerment process: integrating theory and practice", Academy of Management Review, Vol. 13 No.3, 1988, 471-482.

Cook, S. (1994), “The cultural implications ofempowerment”, Empowerment in Organizations, Vol. 2 No. 1, pp. 9-13.

Coole, D.R. (2003). The Effects of Citizenship Performance, Task Performance, and Rating Format on Performance Judgments, University of South Florida.

Crawford, A. M. (2008). Empowerment and organizational climate: An investigation of mediating effects on the core-self evaluation, job satisfaction, and organizational commitment relationship. ProQuest.

Çavuş, Mustafa Fedai (2006), İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çekmecelioğlu Hülya (2007). Psikolojik “Güçlendirme”, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, Yıl:18 Sayı: 57 13-25

Çekmecelioğlu Hülya (2011) Algılanan Örgüt İkliminin çalışanların iş tatmini, Duygusal Bağlılık ve Övd Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi,Yönetim Dergisi, Yıl:22 Sayı:68 22-47

Çöl, G., & Ardıç, K. (2008). Sosyal yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2)

Davis, J.E. and Stocking, B.A. (1996), “Unearthing buried treasure”, Empowerment in Organizations, Vol. 4 No. 2, pp. 8-15.

Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. Journal of Applied Psychology, 74: 580-590.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. European Journal and Organizational Psychology, 5, 105–123

Eren, E. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eylon, D. & Bamberger, P. , (2000). Empowerment cognitions and empowerment acts:Recognizing the importance of gender. Group and Organization Management, 25: 354-372.

Erstad Margaret (1997) Empowerment and organizational change International Journal of Contemporary Hospitality Management 9/73 325–333

Falvo, R., Hichy, Z., Capozza, D., & De Carlo N. A. (2002). Organizational commitment, personal and collective self-efficacy, and organizational behaviors. TPM - Testing, Psicometria, Metodologia, 9(12), 57-70.

Ferrante, C. J., & Rousseau, D. M. (2001). Bringing open-book management into the academic line of sight: Sharing the firm's financial information with workers. In C. K. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), Trends in organizational behavior, vol. 8: Employee versus owner issues in organizations: 97-116.

Foote David A. & Tang Thomas Li-Ping,(2008) Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? Department of Management and Marketing, Jennings A. Jones College of Business, Middle Tennessee State University, Murfreesboro, Tennessee, USA 933-947

Geroy, G.D., Wright, P.C., Anderson, J., (1998). Strategic performance empowerment model. Empowerment in Organizations 6, 57-65.

Gül, H. & Çöl, G., (2005). İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin "Güçlendirme"ye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma.

Gürbüz, Sait., (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

Hales, C. and Klidas, A. (1998), "Empowerment in five-star hotels: choice, voice or rhetoric?",International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10 No. 3, pp. 88-95.

Heller, F. (2003), "Participation and power: a critical assessment", Applied Psychology: An International Review, Vol. 52, 144-163.

Isaksen S., Akkermans H.,(2011) "Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation" Journal of Creative Behavior Vol. 45 Number 3161-187

Jacqueline, A-M.,Shapiro, C., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring Organizationally Directed CitizenshipBehaviour: Reciprocity or 'It's my job'? Journal of Management Studies, Vol. 41, pp. 1.

James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of per-ceptual agreement. Texas Chrıstıan Unıversity Fort Worth Institude Of Behavioral.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, 81: 1096–1112

Joubert, E., Crafford, A., & Schepers, J. M. (2004). The construction of a normative instrument for measuring organisational citizenship. SA Journal of Industrial Psychology, 30(2), p-1.

Kanter, R. M. (1977). Men and Women of the Corporation (Vol. 5049). Basic books.

Kappelman, L.A. and Richards, T.C. (1996), “Training, empowerment, and creating a culture for change”, Empowerment in Organizations, Vol. 4 No. 3, pp. 26-9.

Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel “Güçlendirme”,Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:6, Sayı:11, 79-105.

Katz, D.,(1964).The motivational basis of organisational behaviour. Behaviour Science, 9: 131–133.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York: Wiley.

Kaufman, J. D., Stamper, C. L., & Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens?. Journal of Managerial Issues, 436-449.

Keskin, H.(2005), “Çalışanları “Güçlendirme”k” Gebze İleri teknoloji Enstitüsü e-bülten Temmuz 2005 sayı 10 http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi10/makale.htm

Khalil Safari, Ahmad Rastegar, Reza Ghorban Jahromi (2010). “The relationship between psychological empowerment and entrapreneurship among clerks of Fars Payame Noor University” 5, 798–802

King, E., George, J., & Hebl, M. (2005). Linking Personality to Helping Behaviors at Work: An Interactional Perspective Journal of Personality. Blackwell Publishing, Vol. 73, No. 3.

Kirkman, B.L., Rosen, B., (1999). Beyond self-management: the antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal 42, 58-74.

Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar (13.baskı.). İstanbul: Beta.

Landa H Clive, (2015). “ Middle Managers’ Role In Organizational Commitment And Organızational Citizenshıp Behaviours” School Of Management Dba Thesıs Academic Year 2010-15.

Lawler, E. E. (1986). High Involvement Management. San Francisco: Jossey-Bass Lee, Mushin, and Joon Koh. "Is empowerment really a new concept?." International journal of human resource management 12.4 (2001): 684-695.

Lloyd, G.C. (1996), “Fostering an environment of employee contribution to increase commitment and motivation”, Empowerment in Organizations, Vol. 4 No. 1, pp. 25-8.

Lo C.M., Ramayah T.,(2009) “Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia”International Business Research Vol 2 No:1,48-55

LePine, J. A., Colquitt, J. A. ve Erez, A. (2000), Adaptabılıty to Changing Task Contexts: Effects Of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness To Experience. Personnel Psychology, 53: 563–593.

LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior. A critical review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87, 1, 52-65.

Liden, R.C., & Arad, (1996). A power perspective of empowerment and work groups: Implication for HRM research. In G.R. Ferris (Ed.), Research in personnel andHRM, vol. 14: 205-252. Greenwich, CT: JAI Press.

Lo, M. C., & Ramayah, T. (2009). Dimensionality of Citizenship Behaviour Behaviour(OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia. InternationalBusiness Research, 2(1), 48-55.

Locke, E.A., Schweiger, D.M., (1979). Participation in decisionmaking: one more look. In: Staw, B. (Ed.), Research in Organizational Behaviour, vol. 1. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 65-339.

McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 81-90.

Menon, Sanjay T (1999) Psychological empowerment: definition, measurement, and validation Canadian Journal of Behavioural Science

Menon, S. (2001) Employee empowerment: Anintegrative psychological approach. Applied Psychology, 50(1),153-180.

Messaoud Rebie (2014) The relationship between empowerment and the adoption of total quality management: From the point of view of top and middle leaders in Al Baraka Bank of Algeria. ,IOSR Journal of Business and Management, 23-27

Mishra, A., and Spreitzer, G. M. (1997). Survivor responses to downsizing: the mitigating effects of trust and empowerment. *University of Southern California1997*.

Morrison, E.W.(1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. Academy of Management Journal, 37, 1543-1567.

Moorman R. and Gerald l. BLAKELY g.l.,(1995). Individualism—collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behaviorjournal of organızatıonal behavıor. Vol. L6, l27—l42 (1995)

Nicholls J. (1995). Getting empowerment into perspective: A three-stage training framework. Empowerment in Organizations, 3(2), 6-11.

Niehoff, Brian P. (2004), "A motive-based view of organizational citizenship behavior: applying an old lens to a new class of organizational behaviors." 28th Annual National Agricultural Education Research Conference. Retrieved July. Vol. 10.

Nixon, B. (1994), “Developing an empowering culture in organizations”, Empowerment in Organizations, Vol. 2 No. 1, pp. 14-24.

Nykodym, N., Simonetti, J.L., Nielsen, W.R. and Welling, B. (1994), “Employee empowerment”, Empowerment in Organizations, Vol. 2 No. 3, pp. 45-55.

O'Brien, J. L. (2010). Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers (Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark).

Oladipo, SE,(2009b)Psychologıcal Empowerment and Development,2, 119-126.

O’Reilly CA& Chatman J., (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499

Organ DW,(1977A) reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesisAcademy of Management Review, 2, 46-53.

Organ DW, (1988) Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books

Organ, DW, (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT.(43-72)

Organ, D. W. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. Clinical Laboratory Management Review, 4, 94-98.

Organ DWve Ryan K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Personnel Psychology, 48, 4, 775-803.

Organ DW, (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up Human Performance, 10(2), 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002_2

Organ D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B., (2006). Organizational Citizenship Behavior 3rd ed.,Thousand Oaks: Sage Publications.

Owen, F.A., Pappalardo, SJ, & Sales, CA,(2000). Organizational Citizenship Behaviour: Proposal for a New Dimension in Counsellor Education.Canadian Journal of Counselling I Revue canadienne de counseling, 34, 2.

Öztürk F. ,(2010). Determınants Of Organızatıonal Cıtızenshıp Behavıor Among Knowledge Workers: The Role Of Job Charcterıstıcs, Job Satısfactıon, And Organızatıonal Commıtment Master of Business Administration Thesis

Pareek, Udai.,(1997).Training Instruments for Human Resource Development, Tata McGraw Hill,

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R, (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", Leadership Quarterly, Vol. 1,

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26, 3, 513-563

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Blume, B. D. (2009) Individual- and organisational-level consequences of organisational citizenship behaviours: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology. 94(1): 122–141.

Prasad, A. (2001). Understanding workplace empowerment as inclusion: A historical investigation of the discourse of difference in the United States. Journal of Applied Behavioral Science, 37(1): 51-59.

Prasad, A. & Eylon, D. (2001). Narrative past traditions of participation and inclusion: Historicperspectives on workplace empowerment. Journal of Applied Behavioral Science, 37(1): 5-14.

Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M.: Summer (1999). "The road to empowerment: seven questions every leader should consider". IEEE Engineering Management Review, v.27, n.2, p.21-28,

Randolph W A (1995). Navigating the journey to empowerment. Organizational Dynamics, 24(4): 19–32

Redman, T., & Snape, E. (2005). Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour Journal of Management Studies, Vol. 42, No. 2. 0022-2380

Richardson, Mike, vd (2010): "Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy." European journal of industrial relations 16.1 21-37.

Roberts, B. W., Chernyshenko, O. S., Stark, S., & Goldberg, L. R. (2005). The structure of conscientiousness: An empirical investigation based on seven major personality questionnaires. Personnel Psychology, 58(1), 103-139.

Robinson SL& Morrison EW, (1995) Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. Journal of Organizational Behavior, 16, 289-298

Rockstuhl, Thomas, Dulebohn, James H., Ang, Soon, ve Shore, Lynn M. (2012). "Leader–Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries." *Journal of Applied Psychology* 97 (6): 1097-1130.

Roller, W. K. (1999). Measuring Empowerment: The Perception of Empowerment Instrument (PEI). The Pfeiffer Annual.

Roberts, Et Al. (2005). The Structure of Conscientiousness: An Empirical Investigation Based on Seven Major Personality Questionnaires. Personal Psychology, Vol. 58, pp. 103-139.

Samad, S. The Differential Effects of Social Structure Characteristics on Employees' Perception toward Empowerment.

Sansone, C., Thoman, D.B., & Smith, J.L. (2010). Interest and self-regulation: Understanding individual variability in choices, efforts, and persistence over time. In R. Hoyle (Ed.). Handbook of Personality and Self-Regulation. Wiley-Blackwell.

Schneider, B. and Reichers, A. E. (1983). “On the etiology of climates”', Personnel Psychology, 36, 19-39

Schneider, Benjamin, Susan S. White, and Michelle C. Paul. (1998): "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model." Journal of applied Psychology 83.2 150.

Seibert, Scott E., Seth R. Silver, and W. Alan Randolph. (2004) "Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction." Academy of management Journal 47.3 , 332-349.

Shelton, K., (1991). People power. Executive Excellence, 7-8.

Siegall, M & Gardner, S. (2000)., “Contextual factors of psychological empowerment”, Personnal Review, Vol. 29, No. 6, 703-722.

Sigler, T.H.,(1997), The empowerment experience a study of front line employees, Unpublished dissertation, University of California.

Smith, C. A., Dennis W. Organ, and Janet P. Near. (1983): "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents." Journal of applied psychology 68.4 653-663

Sparks, B.A., Bradley, G.L., Callan, V.J., (1997). An integrated model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. Journal of Marketing Research 36, 356-372

Spreitzer, Gretchen (1996), Social structural characteristics of psychological empowerment, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 2, 483-504.

Spreitzer, Gretchen M. (2007): "Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work." Handbook of organizational behavior 54-73.

Sutherland, Rıëtte, Gideon P. De Bruin, and Freddie Crous. (2007). "The relation between conscientiousness, empowerment and performance."

Sürgevil O.,Tolay E., Topoyan M. (2013) “Yapısal “Güçlendirme” ve Psikolojik “Güçlendirme” Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri” Journal Of Yaşar University

Tan Hu Meng, (2007) “Antecetends and Outcomes of Employee Empowerment: An Empicrical Study Of British Managers.” A thesis submitted to Cardiff University in partial fulfilment fort he degree of Doctor of Philosophy

Thomas,K.W. & Velthouse, B.A.(1990), “Cognitive elements of empowerment: An Integrative model of intrinsic task motivation”, Academy of Management Review, Vol. 15, pp. 666-681.

Todd, S., (2003). A Causal Model Depicting the Influence of Selected Task and Employee Variables on Organizational Citizenship Behavior.

Tore, N. (2006). Recognizing the Factors of Organizationa1 Citizenship Behavior and its Re1ation to Organizationa1 Performance. Management Culture, 12.

Turnipseed, D.L., Rassuli, A., (2005). Performance perceptions of organizational citizenship behaviors at work: a bi-level study among managers and employees. British Journal of Management, 16, 231-244

Tuuli, Martin Morgan. (2009) .Empowerment and control dynamics in project teams: A multilevel examination of the antecedents and job performance consequences. Diss. University of Hong Kong,

Van Dyne, L., Cummings, L., Parks, J., (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. Academy of Management Journal, 37, 765-802.

Van Dyne, D., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E., & Cummings, L. L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. Journal of Organizational Behavior, 21, 3-23.

Vanessa U., J. Wheeler (2003), Managıng From The Boundary: The Efectıve Leadershıp Of Self Managıng Work Teams Academy of Management Journal. Vol. 46, No. 4, 435-457.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facts of contextual performance. Journal of Applied Psychology, 81, 525-531.

Vogt, P., (1997). Transfer to power. Credit Union Management 20 (6), 44-45.

Von Dran, G.M., (1996). Empowerment and the management of an organizational transformation project. Project Management Journal, 12-17.

Walz, S. & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants, paper presented at Academy of Management Meetings, Cincinnati, OH.

Wang, C. (2015) Organisational Citizenship Behaviour: Exploring enablers within organisational culture from an employment perspective A thesis presented in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Glasgow: University of Strathclyde

Wei, Feng, Xin Yuan, ve Yang Di. (2010). "Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study." Frontiers of Business Research in China 4.1 29-46.

Williams, L. J., ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, 17, 601-617.

Williamson Oliver E. (1990). "Chester Barnard and the incipient science of organization." Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond. Oxford University Press, New York 172-206.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. Journal of personality and social psychology, 56(3), 407.

Yen, H., ve Neihoff, B. (2004). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Effectiveness: Finding Relationship in Taiwanese Banks. Journal of Applied Social Psychology, Vol. 34, No. 8, pp. 1617-1637.

Yücel, İ., & Demirel, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma.