

**PERSONELİ GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Öğrenci: Özgül CAMGÖZ

Danışman: Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI

Aralık- 2018

DENİZLİ

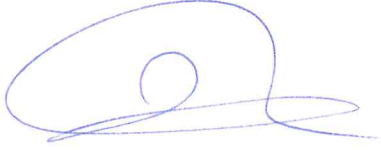
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Özgül CAMGÖZ tarafından Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI yönetiminde hazırlanan " PERSONELİ GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Ediz KOTAN BUESİLLI

Jüri Başkanı



Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI

Jüri Üyesi



Dr. Öğretim Üyesi

Seyma Gün FERİHALI

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26/12/2018 tarih ve ..54/5... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet Vefa NALBANT

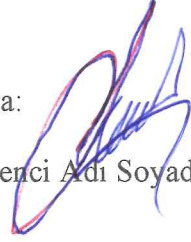
Müdür



Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürün olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:

Öğrenci Adı Soyadı: Özgül CAMGÖZ



ÖNSÖZ

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüz iş dünyasında örgütler zorlu koşullarda varlıklarını sürdürmektedir. Rekabet avantajı elde etmek isteyen ve başarılı bir biçimde varlıklarını sürdürmek isteyen örgütler yeni yönetim anlayışları benimsemeye başlamışlardır. Yeni yönetim anlayışlarından biri olan ve örgütler tarafından benimsenen personel güçlendirme çalışanların çabasını anlamlı kılan bir anlayıştır. Çalışanlar güç, yetki ve sorumluluk verilerek güçlendirilirler. Personel güçlendirme ile çalışanlar kendi sorumluluklarının üzerinde davranış sergileme eğiliminde olurlar. Böylece çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler. Güçlendirilmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı bilincinde olan çalışanlar örgütler için yaşamsal önem taşımaktadır. Etkisi ve önemi nedeniyle "Personeli güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi" konusu ele alınmıştır.

Tez çalışması sürecinde, değerli bilgi ve deneyimlerini ile desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen, başarmaya olan inancımı sürekli tazeleyen, tecrübeleriyle yoluma ışık tutan kıymetli tez danışmanım sayın Doç Dr. Zübeyir BAĞCI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu süreçte her zaman yanımda olan, desteklerini ve inançlarını eksik etmeyen kıymetli aileme ve eşime en içten dileklerle teşekkür ederim.

Özgül CAMGÖZ

ÖZET

PERSONELİ GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Özgül CAMGÖZ

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI

Aralık 2018, IX+ 90 Sayfa

Bu çalışmanın amacı personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, araştırma sonucu elde edilen verilere yer verilmiştir. Araştırma özel bir bankanın Denizli ili ve ilçelerinde bulunan şubelerinde görev yapan 176 banka personeli ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada banka çalışanlarının personel güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından hazırlanan, birçok araştırmacı tarafından kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçek kullanılmıştır (Çavuş ve Akgemci,2008; Çöl,2008; Çekmecelioğlu ve Keleş,2008). Ölçekte personel güçlendirme anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutları ile ele alınmıştır. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla orijinali Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiao (1999) tarafından hazırlanan ve Basım ve Şeşen tarafından (2006) geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Ölçekte yer alan örgütsel vatandaşlık boyutları Organ (1988) tarafından ortaya konulmuştur. Araştırmada istatistiksel analizi "SPSS Statistics 16.0" paket programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin demografik özelliklerini incelenmesinde frekans dağılımı ve yüzde analizi kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek amacıyla faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Tüm analizler 0,05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda personeli güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi açıklanmış, önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelime: Personel Güçlendirme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYEE'S EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND RESEARCH .

Özgül CAMGÖZ

Master Thesis

Department of Business Administration

Management and Organization Master Program

Supervisor: Associate Professor Zübeyir BAĞCI

December 2018, IX+ 91 Pages

The aim of this research is studying on the effect of employee's empowerment on organizational citizenship behaviour. The study consists of two sections. In the first section the conceptual frame work related to employee empowerment and organizational citizenship behaviour has been examined. In the second section the data obtained from the research is given. The research was carried out with 176 bank personnel working in the branches of a private bank located in Denizli and districts.

In this study, measure the personnel empowerment perceptions of the bank employees, the scale, which was prepared by Spreitzer (1995), used by many researchers validity and reliability were tested (Çavuş ve Akgemci,2008; Çöl,2008; Çekmecelioglu ve Keleş,2008). Personnel empowerment in scale was discussed with meaningfulness, self- determination, competence, impact. In order to measure the organizational citizenship behaviour of the bank employees, the original scale was used by Vey and Campbell (2004) and Williams and Shiaw (1999) and the validity and reability of the scale was tested by Basım ve Şeşen (2006). In this scale, organizational citizenship behavior is dealt with in five dimensions: altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship and civil virtue. The dimensions of the organizational citizenship behavior in the scale were presented by Organ (1988). Statistical analysis was performed by using "SPSS Statistics 16.0" package program. The frequency distribution and percentage analysis were used to analyze the demographic characteristics of the data. In order to test the validity and reliability of the scales used, factor analysis and reliability analysis were performed. Correlation and regression analysis were performed to determine the relationship between variables. All analyzes were performed at 0.05 significance level.

According to the results of the analyzes, the effect of empowerment of personnel on organizational citizenship behavior was explained and suggestions were made.

Key Words: Employee's Empowerment, Organizational Citizenship Behaviour

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Personel Güçlendirme Kavramı.....	2
1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı.....	3
1.1.2. Personel Güçlendirmenin Önemi.....	6
1.1.3. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	7
1.1.3.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme.....	7
1.1.3.2. Motivasyon ve Personel Güçlendirme.....	9
1.1.3.3. Katılımlı Yönetim ve Personel Güçlendirme.....	10
1.1.3.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	10
1.1.4. Personel Güçlendirme Süreci.....	11
1.1.5. Personel Güçlendirmenin Aktörleri.....	12
1.1.5.1. Organizasyon Yapısı.....	12
1.1.5.2. Yöneticiler.....	14
1.1.5.3. Personel.....	15
1.1.6. Personel Güçlendirme İçin Gerekli Olan Unsurlar.....	15
1.1.7. Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	19
1.1.7.1. Anlamlılık (İş Hedeflerinin Algılanan Değeri).....	20

1.1.7.2. Yeterlilik (Öz Yeterlilik Hisleri)	20
1.1.7.3. Seçim (Özerklik Hisleri)	21
1.1.7.4. Etki (Kişinin Etkileme Yeteneğini Algılaması)	21
1.1.8. Personel Güçlendirmenin Sonuçları.....	22
1.1.8.1. Personel Güçlendirmenin Olumlu Sonuçları.....	22
1.1.8.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Sonuçları	23
1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	24
1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri.....	32
1.2.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	32
1.2.2.1. Diğergamlık/ Özgecilik.....	32
1.2.2.2. Nezaket.....	33
1.2.2.3. Vicdanlılık.....	34
1.2.2.4 Sivil Erdem.....	34
1.2.2.5. Centilmenlik/ Sportmenlik.....	35
1.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	36
1.2.3.1. Örgütsel Spontanlık (Kendiliğindenlik).....	36
1.2.3.2. Ekstra Rol Davranışı.....	37
1.2.3.3.Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Pro-sosyal Örgütsel Davranış)	37
1.2.3.4. Psikolojik Sözleşmeler.....	38
1.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	39
1.3. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi.....	40
1.4. Örgütsel Vatandaşlık ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	42

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONELİ GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

2.1.Araştırmanın Yöntemi.....	46
2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli.....	46
2.1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	47
2.1.3 Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	48
2.1.4. Veri Toplama Araçları.....	49
2.1.5.. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	49
2.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi.....	50
2.2. Bulgular.....	50
2.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	50
2.2.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirliği.....	53
2.2.2.1. Personel Güçlendirme Ölçeği.....	53
2.2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	55
2.7.3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	
Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	58
2.7.4. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	60
SONUÇ.....	67
KAYNAKÇA.....	71
EKLER.....	87
ÖZGEÇMİŞ.....	90

TABLolar DİZİNİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Tablo 1. Güç ile Personel Güçlendirme Arasındaki Farklılıklar.....	2
Tablo 2. Personel güçlendirme nedir? Ne değildir?	5
Tablo 3. Geleneksel Organizasyon Yapısı ve Güçlendirilmiş Organizasyon Yapısı..	13

İKİNCİ BÖLÜM

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	50
Tablo 5. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	51
Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	51
Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	52
Tablo 8. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	52
Tablo 9. Personel Güçlendirme Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları.....	53
Tablo 10. Personel Güçlendirme Ölçeğindeki Faktör Yükleri.....	54
Tablo 11. Personel Güçlendirme Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi.....	55
Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları.....	56
Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğindeki Faktör Yükleri.....	57
Tablo 14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi....	58
Tablo 15. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	59
Tablo 16. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Özgecilik Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	60

Tablo 17. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Nezaket Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	61
Tablo 18. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Vicdanlılık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	62
Tablo 19. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Centilmenlik Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	63
Tablo 20. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Sivil Erdem Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	64
Tablo 21. Araştırma Kapsamına Oluşturulan Hipotezlerin Toplu Sonuçları.....	65

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Beş Aşamalı Güçlendirme Süreci.....	12
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	46

Giriş

Rekabetin uluslararası bir boyut kazanması, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve müşteri beklentilerindeki değişim günümüz iş dünyasını yakından etkilemiştir. Değişim sürecinde toplumlar artık bilgi toplumu haline gelmiştir. Bilgi toplumunda bilginin kaynağı insandır. Örgütsel başarının temel unsuru nitelikli insan gücüdür. Değişimi gören ve değişime ayak uydurmaya çalışan örgütlerde benimsenen yeni yönetim anlayışlarında insan unsuru artık maliyet değil yatırım olarak görülmektedir.

Günümüz örgütlerinin temel ihtiyacı güçlendirilmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışını gösteren bireylerdir. Bu bağlamda kendi yetenek ve yetkinliklerine inanan, kararlara katılan, inisiyatif alabilen, örgüt yararına gönüllü bir biçimde fazladan rol davranışında bulunan çalışanlar değişen iş dünyasında örgütlere rekabet avantajı sağlayarak başarılı bir biçimde varlıklarını sürdürmelerine yardımcı olurlar.

Araştırmamıza konu olan bankacılık sektörü de değişen piyasa koşullarından oldukça etkilenmektedir. Müşteri beklentilerine kısa zamanda cevap verebilmek ve kaliteli hizmet sunabilmek bankacılık sektörü için oldukça önemlidir. Personel güçlendirme anlayışı ile yetkinin devredilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi, örgüt içinde etkin bir iletişim ağı kurulması, bilginin açık ve anlaşılır bir biçimde paylaşılması, personelin ortak bir amacı benimsemesi bankacılık sektöründe hızlı ve iyi bir hizmet sunulmasının ön koşulu haline gelmiştir. Güçlendirilmiş bir personelin davranışı olarak nitelendirilebilecek örgütsel vatandaşlık davranışı da bankacılık sektöründe benzer öneme sahiptir. İleri görev bilincine sahip, yardımlaşma kültürünü edinmiş, etki alanı genişlemiş, beklenenin ötesinde örgüt yararına fazladan rol davranışında bulunan, çözüm odaklı olan, risk alabilen banka çalışanları da diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi bu sektörde de başarıyı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini incelemektir. Çalışma bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın literatür kısmını oluşturan birinci bölümde personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi detaylı bir biçimde açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın analiz kısmını oluşturan ikinci bölümde ise araştırma amacı doğrultusunda elde edilen veriler analiz edilmiştir. Son olarak ise yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Güçlendirme kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikle güç kavramının ele alınması gerekmektedir. Güç, başkalarını etkileyebilme, başkalarının davranışlarını istenilen doğrultuda yönlendirme şeklinde tanımlanabilmektedir (Bağcı ve Bursalı, 2011: 9). Güç, ayrıca fiziksel ve düşünsel olarak etkileyebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Güç bireylerin karşılıklı ilişkileri sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Güç sahibi olmak ise; istenilen sonuçları elde etmek için potansiyel sahibi olmayı ifade etmektedir. Güçlendirme ise, güç vermektir. Bireylerin kendi davranışlarını ile ilgili kişisel etki veya seçim dereceleridir (Corsun ve Enz, 1999:209)

Personel güçlendirme ise, personelin yaptığı işin sorumluluğunu alabilmesi için gerekli olan eğitimlerin verilmesi, takım ruhunun oluşturulması, güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması, gerekli desteğin sağlanması ile personellerin kendi yetki ve sorumluluklarını üstlenmesini sağlayan bir yönetim biçimidir (Akın, 2010:221). Güç ile personel güçlendirme kavramları arasındaki farklılıkları aşağıda yer alan tablo 1’de görüldüğü üzere ifade etmek mümkündür.

Tablo1: Güç ile Personel Güçlendirme Arasındaki Farklılıklar

Güç	Personel Güçlendirme
Dışsal kaynak	İçsel Kaynak
Az sayıdaki insanlar sahip olabilir	Güçlendirilen herkes sahip olabilir.
Başkalarına isteğini yaptırma yeteneğidir	Başkalarına istediklerini yapabilmelerini sağlama yeteneğidir
Rekabeti ortaya çıkarır	İş birliğini sağlamaktadır

Kaynak: (Şenel, 2016:17).

1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Personel güçlendirmenin 20. yüzyılın ortalarına doğru insan ilişkileri kuramcıları tarafından ortaya atılmış bir kavram olduğu söylenebilir. Elton Mayo tarafından yürütülen Hawthorne çalışmaları olarak bilinen deneyler çalışanların yönetime katılmalarının çalışanlara ve yönetime fayda sağlayacağını ifade etmiştir. 1950'li yıllarda Elton Mayo tarafından başlatılan ve Maslow tarafından geliştirilen beşeri ilişkiler yaklaşımı, 1960-1970 yılları arasında iş gücü devir hızının azaltılması amacıyla insanı önemseyen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. 1970'li yılların başında güven çerçevesinde kurulmuş örgütsel ilişkilere, örgütsel bağlılığa, uzmanlaşan çalışanların işlerine sağlayacakları faydaya, ekip çalışmalarına önem veren yaklaşımlar oluşturulmuştur (Gürbüz vd, 2013:791). Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve ekip çalışmaları sayesinde potansiyellerini ortaya koymaları yöneticilerin personel güçlendirme konusunda dikkatlerini arttırmıştır (Collins,1996:34). 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında iş yaşamında kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili çalışmalar artmıştır. Böyle bir dönemde ortaya çıkan güçlendirme olgusu çok yönlü olarak araştırılmaya başlanmıştır. "Güçlendirilmiş bir personel" işletmeler için birçok şeyi ifade etmektedir (Arslan, 2012:7).1980'li yıllardan sonra hızlı bir biçimde teknolojik gelişmeler ortaya çıkmıştır. Söz konusu bu gelişmelere uyum sağlamak isteyen örgütlerin esnek örgütsel yapı oluşturmaları, çalışanların yönetime katılmaları, iş tatminini ve örgütsel bağlılığın artırılması örgütsel başarının sağlanmasında bir gereklilik haline gelmiştir.

Küreselleşme ve artan rekabete bağlı olarak iş dünyasında meydana gelen değişimler örgütlerin yönetim anlayışında değişikliklere sebep olmuştur. Değişen yönetim anlayışlarından biri de personel güçlendirmedir. Personelin yetki ve sorumluluklarının artırılması olarak ifade edilen personel güçlendirme rekabet avantajı sağlamak ve örgütsel başarıyı arttırmak isteyen örgütler için zorunlu bir uygulama haline gelmiştir. İşletmeler sahip oldukları insan kaynaklarını ne kadar etkili ve verimli kullanırsa o kadar başarılı olmaktadır (Çavuş, 2008:1288). İşletmelerin uluslararası rekabet koşullarıyla baş etmek durumunda olması, teknolojinin her geçen gün farklı bir boyut kazanması, küreselleşme, tüketicilerin bilinçli hale gelmesi ve müşteri beklentilerinin değişmesi ile birlikte örgüt içerisinde insan kaynaklarına verilen önem artmıştır. Örgütler değişime kolaylıkla uyum sağlayabilen, müşteri istek ve beklentilerinde meydana gelen değişime çok hızlı cevap verebilen, örgüt amaçlarını

benimsemiş insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar (Akçakaya, 2010:146). Bu durum insan kaynaklarını rgterin en kıymetli kaynağı haline getirmiştir.

Personel güçlendirme bilinen yönetim tanımlarından farklıdır. Personel güçlendirme bireylerin daha güçlü hale gelmesini sağlamaktır. Bireylerin hiyerarşık bir düzende statü sahibi olarak değil, bireysel anlamda kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamaktır. Personel güçlendirme ile bireylerin bilgi ve deneyimlerini arttırmak, kendilerine güvenini arttırmak ve diğer bireylerle güçlü bir iletişim kurmalarını sağlamak amaçlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007:284).

A. Adler personel güçlendirmeyi "bireylerin potansiyellerini fark etmelerini ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. İşletme içinde işbirliği ve takım çalışmasını vurgulamak, işletme dışında endüstriyel faaliyetleri gerçekleştirirken toplumun tercihlerini ve bulunulan çevreyi de dikkate almaktır" biçiminde izah etmektedir (Parlar, 2012:131). Başka bir tanıma göre güçlendirme "yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını ve isteklerini arttırma ve kişileri geliştirme sürecidir" denilebilir (Koçel, 2011:408).

Güçlendirme, alışanların kendi kararlarını alabilmeleri ve aldıkları kararların sorumluluklarını üstlenmeleri olarak ifade edilebilir. Güçlendirme, alışanların kısıtlanmadığı sisteme sahip rgterde yetkilendirme kültürünü hâkim kılarak oluşturulur. Kendini büyümeye, gelişmeye, değişime adanış öz yönetimi yüksek çalışanların olması, örgüt ve çalışan arasında güvenin oluşması ve yüksek düzeyde dikey ve yatay iletişim ağı kurulması güçlendirmenin uygulanabileceği ortamı sağlar (Erstad, 1997:325).

Güçlendirme, alışanların ödüllendirilmesi, bilgi ve gücün onlarla paylaşılması (Hales ve Klidas, 1998:88), bireyin benlik saygısı, kontrol odağı ve bilgi miktarıyla ilişkili bir kavramdır (Avey vd, 2008:112). Personel güçlendirmenin tam olarak anlaşılabilmesi için bilinmesi gereken iki unsur vardır (Postar,1996:5); Bunlardan ilki bireylerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleridir. Diğerisi ise bireylerin başkaları ile çalışırken benlik saygısı, özerklik ve büyüme duygusuna sahip olmalarıdır.

Güçlendirme, rgtler tarafından benimsenen geleneksel hiyerarşık yapılanmanın yıkımı olarak görülmektedir. Örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini arttıran yeni bir yapılanmadır. Güçlendirme genel olarak karar verme sürecinin genişletilmesi ve çalışanlara kararlara katılma yetkisinin verilmesi olarak ifade edilebilir

Çalışanların özerklik kazanabilmesi ve yetki sahibi olabilmesi amacıyla örgütler tarafından onlara rehberlik edilmesi, gerekli olan bilgi ve becerilerle donatılmalarını sağlamaktır (Chiang ve Jang, 2008:42). Güçlendirmenin ne olup ne olmadığı ile ilgili karşılaştırma tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Personel güçlendirme nedir? Ne değildir?

Nedir?	Ne Değildir?
Örgüt çalışanlarının tamamı tarafından benimsenen bir vizyon, çalışanların davranışlarının belirleyicisidir.	Çalışanların tamamının örgütten bağımsız bir biçimde kendilerince karar alıp uygulayabilecekleri bir durum değildir.
Örgütsel amaçları yerine getirmek amacıyla alınan kararlar arasında çalışanlarının tamamının katılım sağladığı, fikirlerini beyan ettikleri, söz hakkına sahip olduğu, uzlaşmacı bir yaklaşımdır.	Alınan her karar için oylama sistemiyle karar mekanizmasının oluşturulması değildir.
Çalışanların performansının önemli olduğu bir uygulamadır. Çalışanların başarılı sonuçlarının önemsendiği bir uygulamadır.	Sonuçların önemli olmadığı, takım başarısı için bireysel performansa dair sorunların göz ardı edildiği bir uygulama değildir.
Bireysel performans ve örgütsel başarının artırılması için zaman ve para harcanmasıdır. Eğitim faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesidir. Yaratıcılığın ve çözüm odaklı düşünme ve davranış biçimlerinin geliştirildiği bir uygulamadır.	İşin yapılabilmesi için gerekli olan eğitimin, desteğin verilmemesi, takımların kendi başlarının çaresine bakması için özgür bırakıldığı bir uygulama değildir.
Çalışanların tamamının işin olumlu ya da olumsuz sonuçlarına karşı kendilerini sorumlu hissetmesi, Tüm ekip ile beraber alınan kararların arkasında her durum ve koşulda durulmasıdır.	Yapılan iş sonucunda başarısız olan çalışanların birbirini suçlama, kendini savunma veya özür dileme gibi davranışlarda bulunması değildir.

Kaynak: (Gürsoy ve Aydemir, 2017:98)

Geleneksel yönetim anlayışlarında hiyerarşik bir düzen, katılık ve kontrol mekanizmaları gibi uygulamalar mevcuttur. Yeni yönetim anlayışlarından biri olan güçlendirmede ise çalışanların işleri ile ilgili konularda özgürce karar vermeleri sağlanmaktadır (Arslan, 2012:1). Geleneksel yönetim anlayışı ile hizmet kalitesi, verimlilik gibi konularda istenen başarı elde edilememiştir. Personel güçlendirme ile örgütlerin hizmet kalitesinin, verimliliğinin beklenen düzeye getirileceği düşünülmüştür.

1.1.2. Personel Güçlendirmenin Önemi

Günümüz işletmelerinde hızlı ve etkin bir çalışma, müşteri beklentilerinin zamanında ve doğru bir biçimde karşılama önemli bir konudur. Örgütler de sunulan hizmetin kalitesinin en önemli belirleyicisi personeldir. Başarılı bir şekilde devamlılığını sürdürmek isteyen örgütler için personel güçlendirme başarının anahtarı olarak görülen bir kavramdır. Bu sebeple "personel güçlendirme" araştırılan, tartışmalara konu olan, önem verilen ve uygulama alanlarına dâhil edilen bir kavram haline gelmiştir. Günümüz işletmelerinde değişen kalite anlayışının sağlanmasında başrolde yer almaktadır (Doğan ve Demiral, 2007:283).

Modern yönetim tekniklerinden biri olan personel güçlendirme ile amaçlanan şey çalışanların örgüt adına inisiyatif kullanabilmesi, karar alabilmesi ve bu kararları özgürce uygulayabilmesidir. Çalışanlar aldıkları kararlarla ilgili herhangi bir onay mekanizmasına ihtiyaç duymamaktadırlar. Personel güçlendirme ile çalışanlar kendilerini yaptıkları işin sahibi olarak değerlendirirler (Ekiyor ve Karagül, 2016:15). Personel güçlendirme çalışanların kendi yetenek ve kapasitelerinin ortaya çıkartmaları için onlara yardımcı olmaktır. Çalışanlara özgürlük vermektir (Lee ve Koh, 2001:685). Modern yönetim kavramı olarak güçlendirme; çalışanların potansiyellerini ortaya koymalarını sağlayacak bir aracı rol üstlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi popüler yönetim anlayışları ile personel güçlendirme ilişkilendirilebilir. Personel güçlendirme geleneksel yönetim anlayışında hâkim olan yaratıcılığın yok edildiği, çalışanların yönetim kadrosuna yabancılaştırıldığı Taylorizm anlayışının ve bürokrasinin hüküm sürdüğü geleneksel yönetim anlayışlarına bir çözüm önerisi sağlamıştır (Wilkinson, 1998:40).

1980'li yılların ortasında rekabetteki ve teknolojik değişimlerdeki artış örgütler için tehdit unsuru olmuştur. Esnek olmayan yönetim anlayışı, geleneksel yönetim tarzı örgütleri zorlayan bu iklimde eksik, yetersiz ve uygunsuz hale gelmiştir. Eski yönetim anlayışında; yönetilen bir iş gücü, hiyerarşi, katı bir örgütsel yapı, kontrol ve içe odaklanma vardır. Yeni yönetim anlayışlarından biri olan güçlendirmede güçlendirilmiş ve yetkilendirilmiş iş gücü vardır. Müşteri odaklı, demokratik, girişimci ve çalışanlara harekete geçme özgürlüğü veren bir yönetim anlayışı hâkimdir (Cook, 1994:10).

Personel güçlendirme, çalışanların müşterilerle ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Müşterilerle doğrudan iletişimde bulunan çalışanların müşteri ilişkilerinde başarılı olabilmesi için örgüt amaçlarını biliyor olması gerekmektedir. Örgüt amaçlarını benimsemiş çalışanın anlık karar alması kolaylaşmaktadır. Personeli güçlendirme faaliyetleri ile çalışanların etkili karar alma becerileri gelişmektedir (Yatkın, 2009:131). Yüz yüze iletişimin hâkim olduğu günümüz hizmet sektöründe güçlendirilmiş personel kendisine, hizmeti satın alan müşteriye ve örgüte katkı sağlamaktadır. Personel güçlendirme çalışanların performansını arttıran bir süreçtir. Personelin özerk bir biçimde çalışabilmeleri ve kendilerini ifade edebilmeleri için örgütlerde ihtiyaç duydukları şeyleri bir araya getiren bir uygulamadır (Claydon ve Doyle, 1996:13).

Güçlendirme bir risk alma ve kişisel gelişim sürecidir. Güçlendirmenin sağlanabilmesi için bazı stratejiler belirlenmiştir. Bunlar; en alt kademe çalışanlardan başlayarak onları ve ihtiyaçlarını anlamak, çalışanlar için güçlendirilmiş davranış modeli oluşturmak, çalışanların iş birliği yapması hususunda cesaretlendirmek, çalışanların akıllı risk almalarını sağlamak ve onların performanslarını tam manasıyla gösterebilmeleri için onlara güvenmektir (Quinn ve Spreitzer, 1997:38).

Güçlendirme, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayarak performanslarını artırır. İşleri ile ilgili sorumlulukları kolayca üstlenebilirler. Güçlendirilmiş personele sahip örgütlerin karlılıkları da artmaktadır (Lashley,1996:334). Güçlendirme, karar alma ve yetki devri uygulamaların organizasyon içine yayılmasıdır. Karar verme yetkisinin yalnızca üst kademeler de değil alt kademelerde de bulunmasıdır. Üst kademe ve alt kademe çalışanlarının işlerini düzenli bir biçimde yürütebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için gerekli olan bilgi paylaşımının örgüt içerisinde yapılmasıdır. Çalışanlar için gerekli olan ve örgüt yapısına uygun yetki devri sağlandığında, çalışanların kendi yeteneklerinin farkına varabilmeleri için fırsatlar verildiğinde, çalışanların örgüt içindeki sorumlulukları arttırıldığında personel güçlendirme uygulanmaya başlanmıştır demektir (Turan, 2018:102).

1.1.3. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

1.1.3.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki devri, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının bir kısmını geçici olarak çalışanlara devretmesi olarak ifade edilir. Çalışanlara faaliyetlerini yürütme ve karar verme gücünün verilmesidir (Lee ve Koh, 2001:687). Güçlendirme ise, çalışanların

gücünün artırılması, kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirilmiş personel iş için oluşan fırsatları kullanıp örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilen, karar alabilen, inisiyatif kullanabilen kişilerdir. Güçlendirmede iş ile ilgili tüm yetki ve sorumluluk işi yapan kişiye aittir. Güçlendirilmiş personel üst yönetimden bağımsız hareket etmekte, örgüt amaçları doğrultusunda özgürce davranabilmektedir. Örgütlerde yetki devri örgütsel başarıyı arttırmak amacıyla kullanılan bir yönetim tekniği olarak ifade edilmektedir. Yetki devri; bir yöneticinin sahip olduğu haklarının kendi isteği doğrultusunda çalışanlara devredilmesi ve gerekli görüldüğünde bu yetkinin geri alınması olarak ifade edilmektedir.

Personel güçlendirme ile çalışanların hem pozisyon gücü (yasal, ödüllendirme ve zorlayıcı güç) hem de kişisel güç kaynakları (uzmanlık gücü ve özdeşim gücü) arttırılmaya çalışılmakta ve bu güç kaynaklarını örgütsel faaliyetler doğrultusunda kullanabilmesi amaçlanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde personel güçlendirme ve yetki devri arasında paralel bir anlayış olduğu, birbirine benzeyen ve birbirini tamamlayan kavramlar olduğu düşünülebilir. Personel güçlendirme yetki devrini kapsayan, yetki devrinden daha geniş bir kavram olarak düşünülebilir (Bolat, 2003:208).

Yetki devrinin gerçekleşmesi bazı hususların varlığına bağlıdır. Wells (1993) bu hususların iş gücü planlaması, eleman devşirme, seçme, yönlendirme, yetiştirme, bireylerin performanslarını etkileyecek engellerin ortadan kaldırılması ve yönetim kademesinin desteği olduğunu ifade etmektedir (Koçak vd, 2012:120). Yetki devrinin hem yöneticilere hem çalışanlara olumlu katkıları vardır. Yetki devri sayesinde yöneticiler örgütsel amaçları doğrudan etkileyen faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilirken, çalışanlarda iş ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirerek daha fazla sorumluluk alabilmektedirler.

Yetki devrinin tam manasıyla yerine getirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken bir takım unsurlar vardır (Derdiman ve Uysal, 2014:254);

- Devredilen yetki ve sorumluluk dengeli olmalıdır.
- Yetki devrinde yetkiyi devren kişinin denetim yetkisi devam etmektedir. Bu nedenle yetkiyi devralan yetkiyi devreden denetimini kabullenmelidir.
- Örgütsel yapının zarar görmemesi ve örgüt bütünlüğünün bozulmaması için yetki devri ile yapılan işlerin akıbeti tek bir üst tarafından denetlenmelidir.

- Yetki devrinin örgütün temel yapısını oluşturan ilkelere bağımsız veya bu ilkelere aykırı olmaması gerekir.

1.1.3.2. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon "motive" kelimesinden türemiştir. Motivasyon, bir veya birden fazla bireyin belirli bir amaç uğruna devamlı surette harekete geçirilmesi için yapılan çabaların tamamı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2015:498). Bir diğer tanıma göre motivasyon, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 2013:439).

Motivasyon teorileri bireylerin davranışlarının nasıl kontrol edileceğine odaklanmaktadır. Güçlendirme ise, çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması, yeteneklerinin ortaya çıkarılması, görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi ve işiyle ilgili kararlar alabilmesi için örgütlerin neler yapması gerektiğine odaklanmaktadır. Çalışanların motivasyonlarını artıran bir takım faktörler söz konusudur. Bunlar (Özdoğru ve Aydın,2012:358); gelir düzeyi, güvenlik, terfi imkânları, statü, kişisel yetki ve güç kazandırma, kararlara katılma imkânı sağlama, örgütsel faaliyetlerin adil olduğu ile ilgili algının oluşturulması, iş zenginleştirme, iş genişletme ve esnek zaman planlamasıdır.

Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunun artırılmasında kullanılan bir araçtır. Bu nedenle motivasyondan farklı bir kavramdır. Personel güçlendirmenin sağlanabilmesi için uzun bir süreç ve iş ile ilgili eğitimler gerekmektedir. Ayrıca, motivasyon kavramının amacı çalışan davranışlarını örgütlerin yararına yönlendirmek için nelerin yapılması gerektiğine odaklanmaktadır. Personel güçlendirme ise, çalışanların kendini geliştirebilmesi, işinde etkili ve verimli olabilmesi, işi ile ilgili kararları alabilmesi için neler yapılması gerektiğine odaklanmaktadır. Motivasyon, davranışların ne şekilde kontrol edileceği bakış açısı ile oluşturulurken, personel güçlendirme insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla oluşturulmaktadır (Ala, 2010:41). Motivasyon yalnızca çalışanları motive ederek örgütsel performansın artmasına odaklanmaktadır. Çalışanların gelişimi, öz yeterliliklerinin artması, onların örgütsel faaliyetleri yerine getirirken yetki ve sorumluluk alması gibi kavramlara odaklanmamaktadır. Güçlendirme örgütsel performans kadar astların kendilerini gerçekleştirmelerini de içerirken, motivasyon yaklaşımı astların gelişimine odaklanmamaktadır (Lee ve Joon, 2001:688).

1.1.3.3. Katılımlı Yönetim ve Personel Güçlendirme

Katılımlı yönetim modern yönetim uygulamalarını benimseyen örgütler tarafından sıkça kullanılan bir yönetim anlayışıdır. Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara katılması olarak ifade edilebilir. Kararlara katılma sayesinde alınan kararları kolayca benimsemeleri ve bu kararları desteklemeleri beklenir (Sabuncuoğlu ve Tüz,2016:139). Çalışanların motivasyonlarını arttırmak amacıyla kullanılan kararlara katılma personeli güçlendirmeyi de etkileyecek bir kavramdır.

Personel güçlendirme otoritenin delege edilmesidir. Orta ve alt kademede çalışanların kaynakların kullanımı, kontrolü ve dağıtımını ile ilgili kararlara katılımlarının artırılmasını içeren bir yapılandırma (Rudolph ve Peluchette,1993:13).Güçlendirme çalışanlara güç vermek olarak ifade edilebilir. Çalışanlar sahip oldukları güç sayesinde kararlara katılırlar, sorumluluk alırlar ve rahatça işleri ile ilgili görüşlerini ve düşüncelerini açıklayabilirler. Bu nedenle katılımlı yönetim personel güçlendirmenin etkin bir biçimi olarak düşünülebilir. Personel güçlendirme ve katılım birbirini destekleyen ve geliştiren iki kavram olarak görülebilir.

Personel güçlendirme ve katılımlı yönetim birbirine benzer kavramlar olmasına rağmen birbirinden ayrılan yönleri de vardır. Katılımlı yönetimde iş görenler imkân verildiği durumlarda ve belirli ölçüde kararlara katılırlar. Alınacak olan nihai kararı yöneticiler verir. Personeli güçlendirme de ise iş görenler devamlı surette karar verme sürecine dâhil olur ve herhangi bir onay mekanizmasına gerek kalmaksızın örgütsel sınırlar içerisinde karar alır, uygular ve sonuçları kontrol ederler (Genç, 2017:95).

1.1.3.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

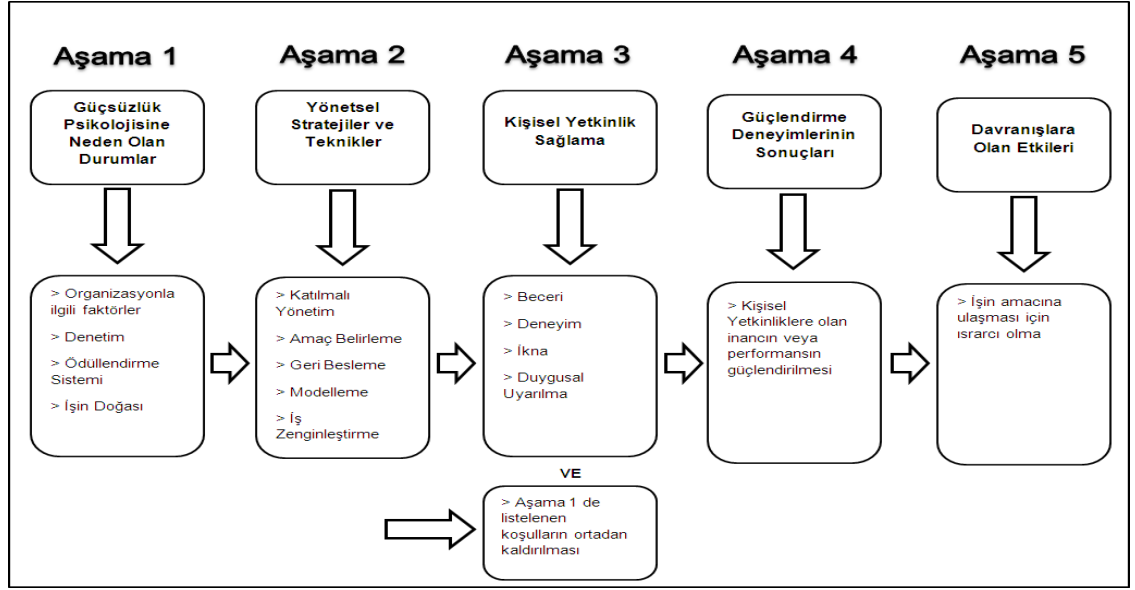
İş zenginleştirme kavramı ilk kez F. Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. İşin, çalışanlar tarafından daha anlamlı bulunması amacıyla geliştirilen bir yöntemdir. Yapılan işin planlama süreçlerine ve alınacak olan nihai kararlara çalışanları dâhil etme olarak ifade edilebilir. İş zenginleştirme yönteminin birincil amacı çalışanların işlerini severek ve isteyerek yapmaları, kendilerini işlerine adanmalarını sağlamaktır (Eren, 2015:593-594). İş zenginleştirme yöntemi ile çalışanların işlerine ve örgütlerine daha ilgili olması, sorumluluk alanlarının genişletilmesi ve çalışanların daha başarılı olması amaçlanır.

Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme bazı yönleri ile birbirine benzese de bazı yönleriyle birbirinden tamamen ayrılan iki kavramdır. Personel güçlendirme ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde personel güçlendirmenin çalışanların tüm yaşamlarını ilgilendiren iyileştirme yolu olarak görülebilir. Çalışanların tüm yaşamlarını kapsar. İş zenginleştirme ise çalışanların yalnızca işleri ile ilgili bir kavramdır. Çalışanların yaptıkları iş ile sınırlı kalmaktadır. Diğer bir farklılık ise personel güçlendirmenin çalışanların işlerini ve işleriyle ilgili imkanlarını kişisel olarak algılama biçimine odaklanırken, iş zenginleştirmenin işin kendisine ve işin özelliklerine odaklanmasıdır (Gürbüz, 2012:41). İş zenginleştirme yoluyla etki ve sorumluluk alanı genişleyen çalışanlar yaptıkları işlerde kendi etkilerini gözlemleyebilecek, artan sorumluluğa bağlı olarak yaptığı işi daha anlamlı bulacak, farklı farklı sorumlulukları üstlenmesi dolayısıyla iş yaşamında ortaya çıkan monotonluk azalacak ve işlerini daha iyi yapma gücünü kendilerinde bulacaklardır. Bu yönüyle personel güçlendirmeye katkı sağlayan bir kavramdır.

1.1.4. Personel Güçlendirme Süreci

Örgütlerde personel güçlendirme sürecinin başarılı bir biçimde uygulanması, personel güçlendirmeyi örgütlerde bir kültür haline getirmekte ve örgütsel başarıyı doğrudan etkilemektedir. Örgütte çalışan herkes tarafından benimsenen ortak bir vizyonun oluşturulması, personele eğitim imkânının sağlanması, personel güçlendirmeyi engelleyen olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılması, yönetici ve çalışanlar arasında açık bir iletişim mekanizmasının kurulması, çalışanların maddi ve manevi yönden desteklenmesi personel güçlendirme sürecinin uygulandığını göstermektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008:231). Aşağıdaki şekil 1 güçlendirme sürecinin aşamalarını göstermektedir.

Şekil 1: Beş Aşamalı Güçlendirme Süreci



Kaynak: (Conger & Kanungo, 1988:475)

Şekil 1’de görüldüğü üzere 1. aşama güçlendirme sürecinin ilk aşamasıdır. Çalışanların güçlendirme algılarının oluşmasını engelleyen bakış açılarını içermektedir. Örgüt yapılanmasına bağlı olarak ortaya çıkan prosedürlerdir. 2. aşamada, güçlendirmenin sağlanabilmesi için gereken yönetsel faaliyetler söz konusudur. Çalışanlara güven verilmesi, katılım için bazı fırsatlar ve özgür karar verebilme yetkisinin verilmesi, yapılan işin çeşitlendirilerek zenginleştirilmesidir. 3. aşama, güçsüzlüğe neden olan durumların ortadan kaldırılarak çalışanlara kendileri için gerekli ve önemli olan becerilerin kazandırılması aşamasıdır. 4. aşama, güçlendirme faaliyetlerinin uygulanabilirlik derecesinin gözden geçirilmesi ile ilgilidir. Çalışanların çabaları desteklenerek daha da güçlenmeleri beklenir. 5. aşama, güçlendirme faaliyetlerinin davranışlara nasıl yansıdığını gösteren aşamadır. Organizasyonun belirlenen amaçlara ulaşma derecesini ifade eden son aşamadır.

1.1.5. Personel Güçlendirmenin Aktörleri

Personel güçlendirme sürecinin uygulanabilmesi için örgütlerde bulunması gereken üç önemli aktör vardır. Bu aktörler; organizasyon yapısı, yöneticiler ve personeldir (Müdü, 2009:11; Arslan, 2012:52; Koçel, 2011:409).

1.1.5.1. Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısı personel güçlendirme sürecini doğrudan etkilemektedir. Bu etkiler şu şekilde özetlenebilir (Beşyaprak 2012:26) ;

- Basık bir organizasyon yapısı ve bilginin kolayca paylaşılabilmesi güçlendirmeyi etkilemektedir. Basık bir organizasyon yapısı, güçlendirmeyi gerçekleştirecek üst kademe yöneticiler ile güçlendirilecek alt kademe çalışanlar arasında doğrudan iletişim kurulmasını, bilgi paylaşımının kolayca yapılmasını ve böylece güçlendirme sürecinin başarılı olmasını sağlar.
- İş tanımları ve örgütsel prosedürlerin katılımlı bir yönetim anlayışı ile uyumlu olması personel güçlendirme sürecini kolaylaştırmaktadır.
- Açık bir biçimde ifade edilmiş, örgütteki tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir vizyon ve misyon personel güçlendirme sürecini hızlandırmaktadır.
- Çalışanların gelişimine yardımcı olacak bir eğitim programı ve ortamı oluşturmak, aktif biçimde işleyen bir ödüllendirme sistemi güçlendirmeyi kuvvetlendirmektedir. Eğitim ve geliştirme programları ile çalışanlar bilgiye daha kolay ulaşmakta, motivasyonları artmakta, kendi bilgi ve becerilerine güvenmeleri sağlanır.
- Nitelikli personelin işletmede kalıcı olması güçlendirmeyi etkilemektedir.

Geleneksel organizasyon yapıları ile güçlendirilmiş organizasyon yapıları arasındaki fark tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Geleneksel Organizasyon Yapısı ve Güçlendirilmiş Organizasyon Yapısı

Unsurlar	Geleneksel Organizasyon	Güçlendirmenin Uygulandığı Organizasyon
Organizasyon Yapısı	Kişisel bir yapı	Takım bazlı bir yapı
İş Dizaynı	Dar görev tanımı	Geniş görev tanımı
Yönetimin Rolü	Doğrudan kontrol	Yönlendirici
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takım Paylaşım
Bilgi Akışı	Kontrollü - sınırlı	Açık - paylaşıma dayalı
Ödüllendirme	Kişisel, kıdeme dayalı	Takım, yeteneğe dayalı
İş süreci	Yöneticiler planlar kontrol eder süreç geliştirir	Takımlar planlar kontrol eder süreç geliştirir

Kaynak: (http://members.tripod.com/war_project/business/yetki.htm), Erişim Tarihi, 03.03.2018)

Güçlendirilmiş organizasyon yapılarında takım çalışmaları ön plana çıkmıştır. Görev tanımları genişlemiş, yönetimin veya yöneticilerin koçluk etme yönlendirme gibi özellikleri dikkat çekmektedir. Bilgi paylaşımı vardır. Bireysel çalışmaların yerini takım çalışmaları almıştır ve takımlar işi planlama, kontrol etme yeteneğine sahiptirler. Takımların yetenek ve başarısına bağlı ödüllendirme sistemi kurulmuştur.

Personeli yalnızca iş yaşamındaki tutum ve davranışlarına göre değil, yaşamının tümü değerlendirilerek personelin kişilik yapısına uygun bir organizasyon yapısının geliştirilmesi gerekmektedir. Personel güçlendirme sürecinin başarılı olması, personeller tarafından kolayca benimsenmesi için personellerin kişilik özelliklerine önem verilmesi gerekir (Öksüz, 2010:37).

1.1.5.2. Yöneticiler

Liderler ya da yöneticiler güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için personel üzerinde psikolojik olarak önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların güçlendirmeye yönelik algılarını arttırabilmek amacıyla güçlendirme ile ilgili farklı bakış açıları geliştirebilirler (Greasley vd.,2005:357).

Personel güçlendirmenin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için önemli olan bir diğer etken de yöneticilerdir. Yöneticilerin davranış ve yönetim biçimi personel güçlendirmeyi etkilemektedir. Güçlendirme sürecinde yöneticilerin bazı görev ve sorumlulukları vardır. Bu görev ve sorumluluklar şunlardır (Beşyaprak, 2012:27);

- Örgütte çalışanların tamamı tarafından benimsenen ortak bir vizyon oluşturmak,
- Güçlendirmenin bir kültür haline gelmesini sağlamak,
- Açık bir iletişim ağı oluşturarak, örgüt içinde bilgi paylaşımını sağlamak,
- Örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı arttırmak,
- Katılımlı yönetim ve yetki devrini sağlamak,
- Çalışanların eğitim ve gelişimini devamlı surette sağlamak,
- Çalışanların işlerini yaparken alacakları kararlarda bağımsız hareket edebilmeleri için onları cesaretlendirmek,

Yöneticiler, emir komuta kontrol mekanizması ile çalışan hiyerarşik bir yönetim anlayışı yerine çalışanlara destek olan, yol gösteren bir yönetim anlayışı benimsemelidirler. Yöneticiler çalışanlara rehber gibi davranmalı, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında onların sorunlarını çözmelerine yardımcı olmalıdırlar

(Honold,1997:203). Güvene dayalı ilişkilerin kurulması, katılımlı bir yönetim anlayışı ile bilginin her kademedede çalışanlar ile paylaşılması, hata yapma korkusunun ortadan kaldırılarak çalışanların rahatça karar almalarının sağlanması, çalışanların performansları hakkında zamanında ve eksiksiz bir biçimde geri bildirim yapılması yöneticilerin personel güçlendirme sürecine katkıları olarak düşünülebilir (Evis, 2016:26). Böyle bir yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler personel güçlendirme sürecinde etkin rol oynarlar.

1.1.5.3. Personel

Modern yönetim uygulamalarında tartışılmaz bir yeri olan insan faktörünün personel güçlendirme sürecinde de önemli bir yeri vardır. Güçlendirme sürecinden beklenen faydanın sağlanabilmesi için yönetici ve organizasyon kadar personelin kendisi de önemlidir. Personel, güçlendirme sürecinde güçlendirilecek olan kişinin kim olduğunu ifade eder. Personel, güçlendirme sürecinin ana unsuru olarak nitelendirilebilir.

Çalışanların güçlendirme sürecine istekli olmaları, bireysel gelişimlerine önem vermeleri, değişime kolayca uyum sağlamaları, takım çalışmalarını önemsemeleri, kendi bilgi ve becerilerine güvenleri, herhangi bir olay ya da durum karşısında kontrol mekanizmasının gelişmiş olması personel güçlendirme sürecini etkilemektedir. Bununla birlikte yaş, cinsiyet, öz yeterlilik, eğitim durumu, kültürel yapı gibi kişisel ve sosyo-demografik özellikler de personel güçlendirme sürecini etkilemektedir (Evis, 2016:27). Çalışanların güçlendirme sürecinde meydana gelen değişimler karşısında sorumluluk alarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda bu değişime uyum sağlayabilme yetkinliğine sahip olmaları gerekmektedir.

1.1.6. Personel Güçlendirme İçin Gerekli Olan Unsurlar

Bir örgütte personel güçlendirmenin sağlanabilmesi için örgütün sahip olması ve uygulama alanlarına dâhil etmesi gereken bazı unsurlar vardır. Personel güçlendirmenin çalışanlar ve yöneticiler tarafından benimsenmesi, bir örgüt kültürü haline gelmesi ve örgütün temel politikası haline gelmesi için örgütlerin sahip olması gereken bu unsurlar şu şekilde ifade edilebilir:

- **Katılım:** Günümüz örgütlerinde çalışanlar yalnızca bir iş gören olmayı, işin gereklerini yerine getiren bireyler olmayı kabul etmemektedir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararların görüşülmesinde ve sonuçlandırılmasında aktif olarak bulunup, düşüncelerinin sorulmasını ve düşüncelerini beyan etmeyi talep etmektedir. Örgütte alınan kararlarda etkisi olduğunu düşünen, fikirlerine değer verildiğini hisseden çalışanların örgüt içindeki verimlilikleri, performansları ve motivasyonları artacaktır. Katılım sayesinde çalışanlar örgütte alınan kararları hemen reddetme eğiliminde olmazlar. Karar alma sürecine katılım gösteren çalışanlar farklı düşüncelere karşı pozitif bir yaklaşımda bulunurlar.
- **Otonomi:** Otonomi, çalışanların işleri ile ilgili faaliyetleri yürütürken sergilediği davranışlar, iş yapış şeklini etkileyen prosedür ve talimatlar konusunda bireysel davranabilmeleridir. Bireylerin işlerinin başlatılması, devam ettirilmesi ve gerektiğinde düzeltilmesi için inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Spreitzer,1995:1443). Personelin otonomi sahibi olabilmesi karar mekanizmasının merkezden ve yönetim kademelerinden uzaklaştırılması ve çalışanlara karar verme hakkının verilmesi ile sağlanabilmektedir. Piaget (1932)'e göre otonomi; "herhangi bir harici baskıdan veya mantıksız bir iç baskıdan etkilenmemiş olan, kişinin öz benliği tarafından yönlendirilmiş davranışlardır" (Piaget'ten aktaran; Koçak vd, 2012:123). Otonomi ile bireyler kararlarını başka bireylere bağlı kalmadan alabilmekte ve uygulayabilmektedirler.
- **Bilgiye Ulaşılabilirlik:** Bilgi, örgütsel başarıyı sağlayan bir güçtür. Bilgi, üst kademe yöneticilerin elinde bulundurulan bir güç aracı değil, her kademe çalışanlarla paylaşılması gereken bir değerdir. Personel güçlendirmenin temel koşulu örgüt içinde bilginin dolaşımının sağlanmasıdır. Personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesinin ön koşulu örgüt içerisinde bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasıdır. Rekabete ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak hızlı bir biçimde değişen iş yaşamında ortaya çıkan yeniliklere kolayca adapte olunabilmesi için yeniliklere ait bilginin örgüt içerisinde paylaşılması gerekmektedir. Bilginin paylaşılabilirliği personel güçlendirmenin temel koşulu olarak görülebilir.
- **Takım Çalışması:** Örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve önemli fırsatların kaçırılmaması amacıyla

örgütsel faaliyetleri doğru bir biçimde yerine getirebilecek yeteneğe sahip bireylerin bir araya getirilmesi takım çalışmalarını oluşturmaktadır. Örgütlerin ihtiyacı farklı deneyimlere sahip bireylerin bir araya gelerek aralarında bilgi paylaşımı yapması yeni bilgiler üretmesi ve bu bilgileri örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmasıdır. Takım çalışmaları sayesinde insan kaynakları daha etkin bir biçimde kullanılır. Takım çalışmaları bireylerin uzmanlık alanları dışına çıkarak başka alanlarda da fikir sahibi olmasını ve o alanda deneyim kazanmasını sağlar (İnce vd, 2004:424-425).

Takım çalışmalarına önem veren, takım çalışması felsefesini benimsemiş örgütlerde personel güçlendirme kolaylıkla uygulanabilir. Takım çalışmaları sayesinde çalışanlar arasında olumlu ilişkiler gelişmektedir. Çalışanlar iş birliği halindedir. Takımların aktif bir biçimde yer aldığı örgütlerde personel güçlendirme kolaylıkla sağlanabilmektedir (Cooney,2004:680). Takım çalışması bu yönüyle personel güçlendirmeyi doğrudan etkilemektedir.

- **Esnek Çalışma Ortamı:** Günümüz iş yaşamında teknolojik gelişmeler her geçen gün etkisini daha fazla göstermektedir. Söz konusu bu değişime ayak uydurmak esnek bir örgütsel yapı ile mümkün olmaktadır. Çalışma yaşamında esneklik çalışanların yapılacak işleri önceden belirlenen kurallara göre değil de kendi aralarında iş birliği yaparak, yeni yol ve yöntemler deneyerek yapabilme yeteneği olarak değerlendirilebilir. Esnek çalışma ortamında faaliyetlerini yürüten çalışanlar kendi başlarına karar alabilme becerisine sahip olmaktadır. Böylece esnek çalışma ortamı ile güçlendirilmiş personeller örgütün başarısının artmasını sağlar (Şenel, 2006:60).
- **Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri:** Eğitim ve geliştirme örgütlerin en değerli kaynağı olan insana yatırım yapmayı ifade eder. Örgütler tarafından başlangıçta maliyet gibi görünen eğitim ve geliştirme faaliyetleri orta ve uzun vadede çalışana ve örgüte önemli katkılar sağlar. Eğitim faaliyetleri ile güçlendirilmiş çalışanlar nitelikli iş gücü haline gelerek hem bireysel hem örgütsel faydayı arttırmaktadırlar.
- **Ortak Hedefe Yönelme:** Rekabet ortamında varlığını sürdürmeye çalışan örgütlerin başarılı olabilmesi için kısa, orta ve uzun vadeli planlara sahip olması gerekmektedir. Personel güçlendirme uygulamaları ile belirlenen bu hedefler tüm çalışanlar tarafından benimsenir ve ortak bir örgütsel hedefe

doğru birlikte hareket etmeleri sağlanır. Personel güçlendirme faaliyetleri ile tüm çalışanlar örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve önceliklerini benimseyerek örgüt içindeki rollerini yerine getirirler.

- **Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme:** Performans değerlendirme personelin performansı ile ilgili kendisine geri bildirim yapılmasıdır. Performans değerlendirme örgüt yapısının bir gerekliliğidir. Yöneticilerin çalışanlarına geri bildirim sağladığı bir araçtır. Çalışanların örgütsel faaliyetlerinin işin niteliği, yapısı arasındaki uyumu ifade etmek için kullanılır. Performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışanların eğitim gereksinimleri ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenir (Erdil vd, 2004:104). Performans değerlendirme sistemi ile elde edilen sonuçlara dayanarak etkin ve adaletli bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.
- **Açık İletişim Ortamı:** Örgütlerin başarılı olabilmesi için güçlü bir iletişim mekanizmasına sahip olması gerekmektedir. Kendisini doğru zamanda, doğru yerde ve doğru bir biçimde ifade etmek güçlendirilmiş bir personelin temel davranış biçimi olarak düşünülebilir. Etkin bir iletişim sistemi örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır.
- **Yenilik - Yenilikçilik:** Yenilik, yeni bir düşüncenin örgütle paylaşılması ve uygulanmasıdır. Günümüz iş yaşamı çok hızlı değişime sahiptir. Değişime ayak uydurmak için yeniliğe uyum sağlayacak bir yapılanmaya sahip olmaları gerekmektedir. Hızla değişen iş yaşama uyum sağlayamayan örgütler devamlılığını sürdürememekte ve zamanla yok olmaktadır (Basım vd, 2008:123). Modern yönetim uygulamalarını benimseyen örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin yenilikçi bir bakış açısı benimsemesi örgütlerin örgütsel amaçlara ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Yeniliği yakından takip edip uygulama alanlarına dâhil etmek örgütlerin değişime kolayca adapte olmasını sağlar. Yenilikçi olmak örgüte ve çalışanlara uyum sağlama yeteneği kazandırır. Yenilikçi olmak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, rekabetin hâkim olduğu iş yaşamında başarılı bir biçimde devamlılığını sürdürebilmesi, hizmet kalitesinin arttırılabilmesi için bir gereklilik haline gelmiştir.
- **Güven:** Personel güçlendirmenin bir örgütte var olmasının temel koşulu o örgütte güven ortamının oluşturulmasıdır. Örgüt içerisinde yöneticilerin

çalışanlara, çalışanların birbirine güvenmediği durumlarda personel güçlendirmenin varlığından söz edilemez. Personel güçlendirmenin diğer unsurları tamamen aktif bir biçimde bulunsa bile güven inşa edilememiş bir örgütte personel güçlendirmeden söz etmek olanaksızdır.

1.1.7. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirme ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde güçlendirme konusunda iki tür yaklaşım olduğu gözlemlenmiştir. Bu yaklaşımlardan ilki, güçlendirmenin davranışsal boyutu ile ilgilidir. Bu boyutta ele alınan çalışmalar yöneticilerin personel güçlendirme uygulamaları ile ilgilidir. Davranışsal boyutta güç yalnızca üst kademe de bulunmaz. Güç orta ve alt kademe çalışanlara aktarılır. Böylece, çalışanların işe aktif bir biçimde katılımı sağlanır ve sorumlulukları arttırılır. Çalışanlar üstlendikleri sorumluluklar çerçevesinde görevlerini en iyi şekilde yerine getirmek için daha çok emek sarf etmekte ve böylece örgütsel amaçlara ulaşım kolaylaşmaktadır. Literatürde bu boyut yapısal güçlendirme olarak da ifade edilmektedir. Örgütlerin başarılı olabilmesi için, çalışanların başarılı olmasını sağlayacak örgütsel yapıların oluşturulması gerekmektedir. Kanter (1993), çalışanların güçlendirilmeleri ile ilgili olarak “fırsat yapısı” ve “güç yapısı” biçiminde iki farklı güçlendirme yapısından söz etmektedir. Fırsat yapısı, çalışanların işleri ile ilgili bilgi ve becerilerinin arttırılmasını ve örgüt içinde ilerlemesini sağlayan iş kollarıdır. Güç yapısı ise, çalışanların işleriyle ilgili bilgiye, desteğe ve kaynağa ulaşarak harekete geçmelerini sağlayan özelliklerdir (Polatçı ve Özçalık,19). Güçlendirmeyi sağlamaya çalışan örgüt yönetimin görevi, çalışanların işi başarabilmesi için gerekli olan bilgiye, desteğe ve kaynaklara erişebilmelerini sağlamaktır. Çalışma ortamında böyle bir desteğe ve fırsata sahip olduğuna inanan çalışanlar güçlendirilmiş demektir. Kanter'in teorisinin odak noktası, çalışanların iş ortamındaki koşulları algılayışıdır. Yapısal güçlendirme olarak ifade edilen bu güçlendirme türü, iş tatmini, örgütsel bağlılık, karar verme, iş stresi gibi konularla yakından ilgilidir (Laschinger, 2004:524). Kanter (1993) gücü, çalışanların kaynakları harekete geçirme, örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanma yeteneği olarak kabul etmiştir. Çalışanların örgütteki rollerini gerçekleştirebilmek için gerekli teknik bilgi ve uzmanlığa sahip olması onlara güç verir. Çalışanların bilgiye, kaynağa ve desteğe erişebilir olması gerekir. Böylece güçlendirildiklerini hissederler ve başarılı olurlar (Wong ve Laschinger:2012,949). Personel güçlendirmenin davranışsal boyutu

ile ilgili Kanter'in ortaya koyduğu yaklaşım birçok araştırmacı tarafından desteklenmiştir.

Diğer bir yaklaşım ise güçlendirmeyi psikolojik boyutta ele almaktadır. Psikolojik boyutta güçlendirme, personelin güçlendirmeyi algılama düzeyi ile ilgilidir (Mete vd.,2015:142). Çalışanların motivasyonunu artırır ve onların işlerine uyum sağlamasını kolaylaştırır (Kerse ve Karabey, 2014:25). Güçlendirme, temel olarak güç verme ve otoriteyi kullanma yetkisi vermektir. Örgütlerde güven, işbirliği, eşitlik sağlanabilmesi amacıyla, gücün örgüt çalışanları arasında dağılımını sağlayan bir modeldir (Greasley vd., 2005:355). Personeli güçlendirmek amacıyla üst yönetim tarafından uygulanan yönetsel faaliyetlerin ne şekilde algılandığı önemlidir. Güçlendirme çalışanların öz yeterlilikleri ile ilgili motivasyonel bir kavram olup onların öz yeterlilik duygularının artırılması biçiminde ifade edilmektedir. Bireylerin güçsüz olmasına neden olan şartların ortadan kaldırılması ile öz yeterlilik duygusu artırılabilir (Conger ve Kanungo,1998:473-474). İlgili literatür incelendiğinde personel güçlendirmenin genellikle “yeterlilik”, “anlamlılık”, “seçim” ve “etki” ya da “anlam”, “yeterlilik”, “özerklik” ve “etki” biçiminde dört alt boyutta ele alındığı görülmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990:669; Spreitzer,1995:1443; Lee ve Koh, 2001:685).

1.1.7.1. Anlamlılık (İş Hedeflerinin Algılanan Değeri)

Yapılan işin birey için anlamını ifade eder. Çalışanların işleri gereği üstlendikleri rolleri ile kişisel değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumdur. Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar ne kadar birbirine yakınsa yapılan işin de bireyler için önemi o derece yükselecektir (Ceylan vd, 2005:37). Anlamlılık, çalışanların yaptıkları iş için harcadıkları zamana ve enerjiye değecek bir iş yaptığına inanmalarınıdır. Bu şekilde çalışanlar değerli bir görevi yerine getirdiklerine kendilerini inandırır (Appelbaum ve Honegger,1998:34). Bireysel değerlerin ve inançların çalışanların örgütsel sorumlulukları ve davranışları ile örtüşmesidir.

1.1.7.2. Yeterlilik (Öz Yeterlilik Hisleri)

Çalışanların yaptıkları işi en iyi şekilde yapabilme becerisine sahip olduklarına dair inançlarını ve kendilerini yaptıkları iş için "yeterli" hissetmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Fettahlıoğlu ve Sünbül,2015:162). Başka bir ifadeyle yeterlilik bireylerin iş yerindeki görev ve sorumluluklarını ustaca ve kendilerinden beklenen biçimde gerçekleştirme kapasitesine sahip olduklarına dair inançlarıdır (Lee ve Joon,2001:686).

Çalışanların kendilerine, yeteneklerine ve becerilerine olan inancıdır (Carless,2004:407). Çalışanların örgütsel rolleri ile kendileri arasındaki uyumdur.

1.1.7.3. Seçim (Özerklik Hisleri)

Yetkinlik davranışının ustalıkla dönüşmüş hali olarak tanımlanmaktadır. Bireyin işleri ile ilgili konularda inisiyatif kullanmasını ifade etmektedir (Arslan, 2012:22). Başka bir ifade ile özerklik, iş ile ilgili sarf edilecek eforun, atılacak adımların ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde çalışanların karar mekanizması olmasıdır (Spreitzer vd, 1999:512). Çalışanların işleri ile ilgili konularda üst yönetimden bağımsız olarak karar verebilme özgürlüğüne sahip olmasıdır. Özerkliğin sağlandığı, çalışanların desteklendiği örgütsel yapılarda çalışanlar diğer örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde olurlar (Cohen ve Kol, 2004:389).

1.1.7.4. Etki (Kişinin Etkileme Yeteneğini Algılaması)

Çalışanların işin yapılış şekli, yönetimi ve elde edilen sonuçları etkileme derecesidir. Yani çalışanların işin amaçlarına ulaşması sırasında aldıkları özgün kararlar ile elde edilen sonuçlarda farklılık oluşturabilmelerini ifade eder (Akın ve Saruhan, 2016:28). Çalışanların belirli bir iş sonunda hissettiği etki miktarıdır (Matthews,2003:298). Çalışanların yapılan işin sonuçlarından olumlu veya olumsuz kendisini sorumlu hissetmesidir. Sonuçları etkileyebilmesine olan inancıdır. Çalışanların yaptıkları işte kontrol mekanizması olarak etkili olduğunu düşünmesidir.

Psikolojik güçlendirme çalışanların işlerine karşı tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Psikolojik güçlendirme, çalışanların yetkinliklerini, işlerinin anlamını ve yaptıkları iş neticesinde elde ettikleri çıktılarını etkilemektedir. Örgüt içerisinde gücü elinde bulunduran üst kademe çalışanların bu gücü alt kademedeki çalışanlarla paylaşmaları, alt kademedeki çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarının genişletilmesi, alt kademedeki çalışanların problemleri çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, personel güçlendirme yöntemi ile ortaya çıkarılan olumlu özelliklerin çalışanların tüm hayatını etkilemesi, çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmaları ve bunu örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmalarının sağlanması personel güçlendirme ile ilgili yapılan tanımların ortak özelliklerini oluşturmaktadır (Giderler, 2015:63). Destekleme, inanma, takdir etme, güvenme birer güçlendirme davranışı olarak görülebilir. Bu davranışlar sayesinde örgütler çalışanlarından ne beklediklerini, amaçlarını ve örgütsel değerleri açıkça ifade edebilirler.

1.1.8. Personel Güçlendirmenin Sonuçları

Personel güçlendirmenin sonuçlarını olumlu ve olumsuz biçiminde ikiye ayırabiliriz.

1.1.8.1. Personel Güçlendirmenin Olumlu Sonuçları

Personel güçlendirmenin etkin bir biçimde rol aldıkları örgütleri diğer örgütlerden ayıran ve örgütsel başarının artmasını sağlayan önemli yararları vardır. Ayrıca personel güçlendirmenin hem bireye hem örgüte hem de yöneticilere yönelik önemli katkıları da söz konusudur. Personel güçlendirme, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını, işleri ile ilgili daha fazla sorumluluk almalarını, performanslarının artmasını, müşteri memnuniyetinin artmasını, rekabet üstünlüğünün elde edilmesini ve karlılığın artmasını sağlar (Lashley,1996:334). Bu yararlarına ilave olarak personel güçlendirmenin diğer yararları şu şekilde sıralanabilir (Mete vd.,2015:141);

- Yöneticiler personel güçlendirme uygulamaları ile onlara duydukları güveni ifade edebilme fırsatı yakalarlar.
- Aktif ve çift yönlü iletişim oluşur.
- Yetki devri ile sorumlulukların ve gücün herkes tarafından paylaşılması mümkün olur.
- Yöneticiler zamanlarını daha önemli konulara ayırabilirler.
- Bireysel gelişim için fırsat oluşturulmuş olur.
- Bireysel sorumluluk duygusunun gelişmesi sağlanır.
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık duygusunun gelişmesi sağlanır.
- Çalışanların yalnızca kendi alanları ile ilgili değil, diğer alanlarda da bilgi ve beceri sahibi olabilirler.

Personel güçlendirme faaliyetleri çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığı artan çalışanların işten ayrılma niyeti azalmakta, örgütün personel devir hızı düşmektedir. Ayrıca personel güçlendirme sayesinde çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleşmesine olan katkılarını gözlemleyebilmektedirler. Çalışanlar tarafından örgütleri için ortaya koydukları çabanın anlamı ve önemi değişmekte böylece kendilerini örgütleri için değerli hissetmekte ve iş tatminleri artmaktadır. Personel güçlendirmenin bir kültür haline geldiği örgütlerde bireysel ve örgütsel amaçlar arasında bir uyum meydana gelmekte, tüm çalışanlar aynı amacı gerçekleştirmek için gönülden çaba harcamaktadırlar (Seçgin ve Özyer,

2016:256). Yöneticilerin bilgi tecrübe ve motivasyon kaynaklarını çalışanlarla paylaşması, onların başarılı bir sonuç elde etmeleri gücün paylaşılması ile ilgilidir (Randolph,200:95). Güçlendirilme anlayışının hâkim olduğu örgütlerde; daha duyarlı bir hizmet anlayışı söz konusudur, şikâyetler hızlı bir biçimde çözümlenir, müşteri memnuniyeti yüksektir, verimlilik, kalite ve karlılıkta artış meydana gelmektedir. Güçlendirilme anlayışının hâkim olmadığı örgütlerde ise bu özelliklerin tam tersine olarak; çalışanların yetkisi kısıtlıdır, müşteri şikâyetleri üst seviyededir, kalite ve karlılık düşük seviyededir (Lashley,1995:28; Coleman,1996:29).

1.1.8.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Sonuçları

Personel güçlendirme çoğu zaman bireye ve örgüte olumlu etkisi olan faydalı bir uygulama olarak görülse de kimi zaman bireyleri ve örgütleri olumsuz etkilemektedir. Şöyle ki; bazı yöneticiler sahip oldukları yetkilerini devrettiğinde, örgütteki etkinliğini kaybedeceklerini düşünürler. Paylaşılan yetki onları saygınlıklarını ve işlerini yitirecekleri korkusuna kapılmalarına neden olabilir. Böyle bir düşünceye sahip olan yöneticiler personel güçlendirmeyi kabul etmeyeceklerdir. Personel güçlendirmenin diğer bir olumsuz sonucu ise çalışanlar tarafından alınan kararların hatalı veya yanlış olmasıdır. Personel güçlendirme yapılırken çalışanlarında güçlendirmeye istekli, öğrenmeye açık, kişisel becerileri ve kapasitesi güçlendirmeye uygun olmalıdır. Örgütte sorumluluk almak istemeyen, emir alıp uygulama davranışını alışkanlık haline getirmiş personellere uygulanan güçlendirme örgütün başarısızlığına neden olmaktadır (Mete vd, 2015:142). Personel güçlendirme uygun şartlarda, uygun kişilerce, uygun kişilere, uygun yöntemlerle yapıldığı takdirde örgüte fayda sağlar ve örgütün başarısını artırır.

Örgütler için güçlendirme oldukça gerekli ve önemlidir. Güçlendirme çalışanların potansiyellerini ortaya çıkaran, hem çalışanların hem örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttıran bir anahtar olarak görülmektedir. Ancak eksik, hazırlıksız, desteksiz bir personel güçlendirme uygulaması örgütü olumsuz etkiler. Örgütlerin personel güçlendirme faaliyetlerini uygularken karşılaştıkları bazı zorluklar vardır. Bunlar (Cook,1994:9);

- Üst düzey yöneticiler yetkilendirmeyi onaylayabilirler ancak astlara olumlu örnek olacak davranışlarda bulunmak için çaba harcamazlar
- Personel güçlendirmenin örgüt için ne anlama geldiği, niçin önemli olduğu ve hedeflere nasıl katkı sağlayacağı hususunda çalışanların bilgilendirilmemesi, iletişim eksikliği
- Çalışanların kademeleri arasında rol ve sorumluluklarında belirsizlik
- Yeni sorumlulukları üstlenen personelin eğitim eksikliği
- Çalışanların güçlendirme uygulamalarına inanmaması, hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanması
- Güçlendirilmiş olan ve olmayan çalışanlar arasında kötü niyetin oluşması.
- Çalışanların sorunları açık bir şekilde tartışılabileceği bir takım ortamının olmaması
- Yöneticilerin çalışanlara sorumluluk vermek istememesi

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgüt, bireylerin bir araya gelmesi, aralarında iş bölümü yapması, ortak bir amacı benimsemesi ve sorumluluk alması ile oluşan bir yapıdır. Vatandaşlık ise, bireyler ve devlet arasında anayasada tanımlanmış, bireyin ve devletin karşılıklı hak ve ödevleridir. Örgütsel vatandaşlık ise, bireyin örgüte olan sorumluluklarını ifade eder. Örgütsel vatandaşlıkta vatandaşlık tanımında bulunan devletin yerine örgüt almaktadır. Ayrıca; örgütsel vatandaşlıkta belirli bir zorunluluğa veya kurallara bağlı kalmaksızın fazladan bir çaba söz konusudur (Yücel ve Kaynak,2008:685). Örgüt ve vatandaşlık tanımlarına bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının temelde ne anlama geldiği anlaşılabilir. Ülke vatandaşının toplumsal rollerine bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışına da atıfta bulunulabilir. Bir ülkede vatandaşlar ülke yönetimi tarafından belirlenen kurallara uymak dışında ülkesi için olumlu davranışlarda bulunur. Bu davranışlar "herkesin kapısının önünü temizlemesi durumunda sokakların pırıl pırıl olacağı" düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Aynı inanç örgütlerde de geçerlidir. Bireyler ne kadar sorumlulukları dışına çıkar, örgütsel hedefler doğrultusunda fazladan rol davranışında bulunurlarsa örgütsel hedeflere ulaşmak o derece kolaylaşır (Ala, 2010:4). Örgütsel vatandaşlık davranışı isteğe bağlı ortaya çıkan davranışlardır. Çalışanların resmi rollerinin ötesinde, örgütlerin performansında önemli rol oynayan davranışlardır (Yoon,2009:421). Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlara ve örgüte

yardımcı olmayı amaçlayan, psikolojik sözleşmenin ötesine geçen gönüllü katkılardır (Spector,2002:2).

Örgütsel vatandaşlık davranışının araştırılmaya başlandığı ilk yıllarda önemi ve etkisi gerektiği kadar anlaşılammıştır. Ancak bu teori zamanla merak edilmiş, etkisi ve önemi anlaşılmiş birçok alanda araştırmalara konu olmuştur. Başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere pazarlama, iletişim psikolojisi, stratejik yönetim, askeri psikoloji, iktisat, liderlik gibi alanlarda da yaygın bir biçimde araştırılmıştır (Podsakoff vd.,2000:514).

1980'li yıllarda ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik gelişmeler hız kazanmıştır. Ülkede ve dünyada hızlı değişimlerin meydana gelmesi örgütleri de etkilemiştir. Örgütler değişim sürecine uyum sağlamak ve sürekli olarak gelişmelere takip etmek durumunda kalmıştır. Örgütlerin değişim sürecine adapte olabilmeleri için sorumluluklarının dışına çıkan, gönüllü olarak örgütlerine katkı sağlayan, örgütün çıkarlarını benimseyen çalışanlara ihtiyaçları vardır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014:331). Ülke ve dünyada meydana gelen değişimler rekabeti farklı bir boyuta getirmiştir. Rekabet örgütleri birinci dereceden etkilemiştir. Örgütler çalışanların etkinliğini ve verimliliğini arttırılarak rekabetle baş edilebilir hale gelebilirler. Çalışanların davranışları rol davranışları ve ekstra rol davranışları olmak üzere ikiye ayrılır ve bu davranışlar sayesinde örgütler başarılı olur. Genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan ekstra rol davranışları; ağır iş yükü olan arkadaşlarına yardımcı olma, işe yeni başlayan çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, örgütü topluma tanıtmak, örgütün gelişimi için yapıcı önerilerde bulunma gibi davranış biçimleridir. Bu davranışlar hem bireysel hem de örgütsel performansı arttırır (Dash ve Pradhan, 2014:17). Bireyleri ve örgütü olumlu yönde etkiler ve gelişimine katkıda bulunur.

Günümüz iş dünyasında örgütlerin başarısının ve verimliliğinin ana unsuru insan faktörüdür. Çalışanlara verilen önem arttıkça, çalışanların duygularının, tutumlarının, beklentilerinin ve davranışlarının sebepleri anlaşıldıkça örgütsel başarı sağlanmaktadır. Rekabetin yoğun bir biçimde etkisini gösterdiği günümüz iş yaşamında çalışanların yalnızca sözleşmelerinde bulunan ve yapmakla yükümlü oldukları görevleri yerine getirmesi yeterli olmamaktadır. Örgütler görev tanımlarının dışına çıkabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Herhangi bir denetim mekanizması olmadığı durumlarda bile görevlerini tam manasıyla yerine getiren, örgüt içinde fazladan görev alan, örgüt içi

yardımlaşmayı sağlayan, örgütsel gizliliğe önem veren çalışanlar günümüz örgütlerinin başarısında kilit rol oynamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilen söz konusu davranış biçimleri birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Ödüllendirme veya cezalandırma sisteminin aktif olmadığı bu davranış biçimi geçmişten bu yana birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan tanımların ortak noktası çalışanların kendi isteklerine bağlı olarak gönüllülük esası ile kendilerinden beklenenin ötesinde bir davranışta bulunmalarındır.

Nitelikli iş gücü değişen iş yaşamında başarılı olmak isteyen örgütlerin temel aktörüdür. Bu nedenle nitelikli iş gücünü örgüt bünyesinde barındırmak oldukça önemli bir durum haline gelmiştir. Örgütler, bağlılık duygusu gelişmiş, sorumluluklarının ötesinde gönüllü bir çaba gösteren iş gücüne sahip olmayı talep etmektedirler. Bu bağlamda çalışanlardan beklenen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilir (Keser ve Karaduman,2014:182). Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların performansına yansımakta ve onları olumlu veya olumsuz etkilemektedir (Turnipseed ve Murkison,1996:45). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş tanımının dışına çıkarak beklenenin ötesinde çalışanların kendi isteklerine bağlı olarak ortaya çıkan davranışlardır. Hem örgüte hem çalışana olumlu etkileri olan örgütsel vatandaşlık kavramı örgütler ve çalışanlar için oldukça önemli bir unsur haline gelmiştir. Örgütsel yaşamda ortaya çıkan değişimlere kolayca adapte olma gerekliliğinden dolayı örgütlerin çalışanlardan bekledikleri davranış biçimi haline gelmiştir.

Örgütlerin başarıya ulaşmalarını sağlayan unsur çalışanların iş tanımları içerisinde belirlenen rol davranışlarının dışına çıkarak, gönüllülük esasına dayalı davranış biçimleri benimsemeleridir (Şehitoğlu, 2010:70). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı artırılarak yapılan işin niceliği ve niteliği artırılır (Truckenbrodt,2000:235). Örgütsel vatandaşlık davranışı yapıcı davranışlardır (Dyne ve Ang,1998:694). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin etkinliği ve verimliliğini arttıran bireysel davranışlardır. Çalışanlar kendi iş tanımlarının dışına çıkarak işe yeni başlayan meslektaşlarının oryantasyon süreçlerine gönüllü olarak destek olurlar. Onların sosyalleşmesine, diğer çalışanlarla iletişimlerinin gelişmesine yardımcı olurlar. İşleri ile ilgili konularda yenilikçi bir biçimde yeni fikirler ortaya koyarlar.

İşini severek yapan, örgütsel faaliyetlerde isteyerek bulunan, örgüte değer veren, örgüt çıkarlarını koruyan çalışanlar sayesinde değeri, önemi ve etkisi anlaşılan örgütsel vatandaşlık davranışı 1980'li yıllarda Organ ve arkadaşları tarafından kavramsallaştırılarak literatüre kazandırılmıştır (Karataş, 2015:50). Böylece örgütsel vatandaşlık kavramının literatürdeki ilk kullanımını 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları gerçekleştirmiştir. Denis Organ'ın "tatmin performans sağlar" ifadesi ile akademik çalışmalara konu olmaya başlamıştır (Bateman ve Organ, 1983:588; Tanış ve Turunç, 2017:8). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlı olmayan, örgütün etkin ve verimli çalışmasını sağlayan, isteğe bağlı oluşan davranışlardır (Organ,1997:86). Örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirilmediği takdirde cezai hükmü olmayan, çalışanların yapmakla yükümlü olmadığı, yapılması tamamen kişisel tercih olan davranışlardır. Fazladan rol davranışı, prososyal davranış olarak da ifade edilmektedir (Şanal, 2013:530; Barksdale ve Werner, 2001:146; McKenzie, 2011:9; Elanain,2007:32). Örgütsel vatandaşlık davranışını diğer davranışlardan ayıran temel unsurlar vardır. Bu unsurlar; çalışanların bu davranışları doğrultusunda ödüllendirilmemesi veya cezalandırılmaması, çalışanların görev tanımlarının üzerinde ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla yapılması ve çalışanların isteklerine bağlı olarak ortaya çıkmasıdır (Turnipseed, 2002:2).

Başka bir tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı " iş görenlerin örgütte biçimsel yolla belirlenen, yapılması zorunlu olanların ötesine geçmesi ve beklenenden fazlasını yapmalarıdır" (Greenberg ve Baron, 2000; aktaran, Çetinkaya ve Çimenci, 2014:244). örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışanların rollerinin üzerinde olan ve örgütün ödüllendirme sistemi içerisinde değerlendirilmeyen davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bireyin kendi kararına bağlı olarak gerçekleşen aktif veya pasif nitelikteki davranışlardır (George ve Brief, 1992:313). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş tanımında bulunmayan, herhangi bir eğitim faaliyetine bağlı olmayarak meydana gelen, ödüllendirme veya cezalandırma sistemine tabii tutulmayan davranışlardır (Bolino, 1999:83).

Örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak vurgusu "iyi asker olma"dır. İyi asker olarak nitelendirilen örgüt üyelerinin performansları yüksektir. Örgütün yaşamsal faaliyetleri olarak kabul edilen iş tatmini, performans, etkinlik ve verimlilik örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmediği durumlarda olumsuz etkilenir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütler ve çalışanlar açısından son derece

önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların resmi görevlerinin dışında, kendi takdirleriyle oluşan, örgütlerin resmi ödül sistemlerinde doğrudan belirtilmeyen, kişisel davranışlardır. Çalışanlar kendilerini işe adarlar. Böylece, örgütün ilerlemesine başarılı olmasına ve iyileşmesine katkı sağlayacaklarına inanırlar (Nezakati, 2010:48).

Katz (1964), etkin bir organizasyon yapısında çalışanların sahip olduğu üç temel davranış tipine dikkat çekmiştir. Bunlar; çalışanların sisteme girmesi ve orada kalması, çalışanların kendilerine verilen rollerini güvenilir bir biçimde yerine getirmeleri ve çalışanların kendilerine belirlenen rollerin ötesinde örgütsel amaçları yerine getirmek amacıyla yenilikçi ve zorlamaya bağlı olmayan davranışlar benimsemeleridir (Smith, vd. 1983:653).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların ileri düzeyde bir görev bilincine sahip olmalarıdır. Çalışanların görev ve sorumlulukları içerisinde bulunmayan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü zararlı ve istenilmeyen davranışlardan koruma, çalışanların önerilerini dikkate alma, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerini sağlama ve etkin bir iletişim ağı kurma gibi faaliyetlerle ilgilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:302). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan tanımlamalar bu davranış biçiminin biçimsel ödül sisteminde yer almadığını vurgulamaktadır. Ancak, bazı yöneticilerin bu davranışları bir performans kriteri olarak kabul ettiğini söylemek mümkündür.

Örgütlerin başarılı bir biçimde varlıklarını devam etmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolü dikkat çekicidir. Örgütsel başarıda böylesine etkin rolü olan örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir takım faktörler vardır. Bunlar (Karaman vd., 2008:51);

- **Kişilik Özellikleri ve Kişi Örgüt Bütünleşmesi:** Toplamların yaşama biçimi kültür olarak ifade edilirken, bireylerin yaşama biçimi kişilik olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 2013:2017). Bireylerin doğuştan gelen özellikleri ile sosyalleşme süreci içinde edindiği özelliklerin birleşimidir. Bireylerin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının davranışlarına yansması ve her bireyin kendine özgü özelliklere sahip olması davranış bilimleri açısından kişiliği ifade eder. Örgütlerin gelişimi bireylerin kişiliği ile örgütsel davranışları arasındaki ilişkiyi anlamaya bağlıdır. Çalışanların kişilik özellikleri ile örgütün normları arasında uyum sağlanırsa çalışanlar gönüllü olarak örgütsel faaliyetlere

katılacak, örgüt içerisindeki bireylerle ilişkileri geliştirecek ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir (Yücel ve Taşçı,2008:688). 1990'lı yıllarda kişiliği ifade ederken beş büyük faktör kuramı kullanılmıştır. Buna göre kişiliğin boyutları olarak ifade edilen "dışa dönüklük", "uyumluluk", "vicdanlılık", "duygusal denge" ve "deneyimlere açıklık" biçimindeki beş temel faktör örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Yıldız, 2017:85). Sosyal açıdan aktif bir kişiliğe sahip olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma olasılıkları yüksektir. Bu özelliklerin tam zıttı özelliklere sahip olan içine kapanık bireylerin ise örgütleri için gerekli duyarlılığa sahip olmadığı, kendi sorun ve kaygıları ile ilgilenmekten çevresiyle ve örgütleriyle yeteri kadar ilgilenmediği, tüm bunların sonucunda ise örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma olasılığının düşük olduğu düşünülebilir (Çavuşoğlu, 2016:63). Örgütlerin sahip olduğu kaynakların arasında en kıymetlisi insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının örgütsel başarı ve örgütlerin devamlılığında oynadığı rol ve örgüt açısından önemi geçmişten bugüne birçok araştırmaya konu olmuştur. Anlamı ve önemi dolayısı ile örgütler çalışanlarının kişiliklerini tanımaya, kişi ile örgüt arasında uyum sağlamaya, kişi örgüt bütünleşmesini elde etmeye çalışmalıdır. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkacaktır.

- ***Bireyin Ruhsal Durumu;*** Bireylerin ruhsal durumu örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Çalışanların olumlu ruh haline sahip olması motivasyonu ve iş tatminini yükseltecek böylece bireyler örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye daha yatkın olacaklardır. Olumlu ruh hali çalışanların iş birliği yapmalarını ve örgüt içerisinde olumlu bir algı oluşturulmasını sağlar (Çorum ve Öge, 2018:29). Ruhsal sorunu olan bireyler çalışma yaşamında da olumsuzlukların yaşanmasına sebep olur.

- ***İhtiyaçlar;*** Her birey belirli ihtiyaçlara sahiptir. İhtiyaçlarının karşılanıp karşılanmama durumuna göre davranışları şekillenmektedir. Karşılanan ihtiyaçlar bireylerin mutlu olmasını sağlarken, karşılanamayan ihtiyaçlar bireyleri mutsuz etmektedir. İhtiyaçlar konusunda önemli çalışmaları bulunan Maslow, bireylerin davranışlarına ihtiyaçları doğrultusunda yön verdiğini dile getirmektedir (Yılmaz, 2009:474). Örgüt içinde bireyin varlığı ihtiyaçları doğrultusunda değişir. Örgütsel yaşamda kabul görme ve başarıya arzusunda

olan bireylerin fazladan rol davranışında bulunarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri artacaktır.

- **İşe Karşı Tutum ve İş tatmini:** Bireylerin işlerinden elde ettikleri haz onların ruhsal sağlıklarını, bedensel sağlıklarını, yaşamlarındaki huzuru, mutluluğu ve işlerindeki verimliliği arttırmaktadır. İsteddiği işi yapabilen, beklediği ücreti alabilen, istediği olanaklara sahip olabilen, maddi ve manevi doyumu yakalayabilen bireyler işlerine karşı olumlu tutum sergileyecektir. İşinden memnun olmayan ve örgütten beklentilerini elde edemeyen bireyler işlerine karşı olumsuz tutum sergilemekte ve yaşadıkları olumsuzluklar yaşamlarının tamamını etkilemektedir (Örücü vd. 2006:40). Çalışanların örgüte karşı pozitif bir tutum sergilemesi, iş tatmin düzeylerinin yüksek olması onların örgütleri için fedakârlıkta bulunmalarını sağlar. Çalışanların iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardımcı olma eğiliminde olması aralarında olumlu ilişkilerin gelişmesini sağlar. Sonuç olarak çalışanların işe karşı tutumları, iş tatmin düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışını önemli derecede etkiler.
- **Kıdem ve Hiyerarşik düzen:** Çalışanların örgüte bulunma süresi örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Uzun yıllar aynı örgütte çalışan bireylerin aidiyet duygusu yüksek olup örgüt ve çalışan arasında güçlü bir bağ kurulur. Aidiyet duygusunun bir sonucu olarak çalışanlar örgüte karşı olumlu tutuma sahip olurlar.
- **İşin Özellikleri:** Örgütte çalışanlara belirli aralıklarla düzenli bir biçimde geri bildirim sağlanması, çalışanların görev tanımlarında yer alan işlerin otonomi sağlayacak nitelikte olması örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Etkin bir geri bildirim ve otonomi sayesinde çalışanların işlerine karşı sorumluluk duyguları gelişmekte, performansları artmaktadır (Durdu, 2010:13). Yapılan işin yarı zamanlı veya tam zamanlı olması örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara göre sosyal ilişkileri daha kuvvetli ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi daha yüksektir (Şahal, 2015:44).
- **Örgütsel Bağlılık;** Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine inanmalarını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütsel amaçlara ulaşmak için beklenen azami çabanın üzerinde bir çaba sergilerler. Ayrıca bireysel tutumlar zamanla davranışa dönüşmektedir. Çalışanların çalıştıkları örgüte karşı olumlu düşünceye sahip olmaları onların

zamanla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlayacaktır (Karacaoğlu ve Güney, 2010:141-147). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve değerlerine olan inançları ve onları kabullenmesidir. Çalışanların örgüt adına çaba sarf etmesini sağlamaktır (Janssen, 2004:57).

- **Örgütsel Adalet;** Örgütsel adalet çalışanlar için oldukça önemlidir. Örgütsel adalet kavramı Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Örgütsel uygulamaların eşitlik veya eşitsizlik olarak algılanması çalışanların örgütsel başarısını ve performansını doğrudan etkiler. Bu teoriye göre çalışanlar sürekli olarak kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslarlar. Çalışanların iş arkadaşları ile arasında eşitliğin olmadığını hissetmesi onların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasını engeller. Adaletin olmadığı örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının kaybolmasının yanı sıra çalışanlar arasında huzursuzluk ortaya çıkmakta, iş gücü devir hızı artmaktadır (Karaca ve Özmen, 2018:15). Çalışanlar yöneticilerinin örgüt çalışanlarının tamamına adil davrandıklarına inanmak isterler. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması onların fazladan rol davranışında bulunmalarını sağlar (Yüksel, 2017:434). Çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşan güven ortamı da örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlayan önemli bir faktördür.

- **Liderlik Özellikleri ve Örgütte Sağlanan Güven Ortamı:** Liderlik davranışının, örgütsel vatandaşlık davranışı ile karşılıklı ilişkisi mevcuttur. Bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyebilmesi için yöneticisinin kendisine ve çalışma arkadaşlarına dürüst ve adil davrandığına inanması gerekir. Yöneticilerin liderlik edebilmeleri için çalışanlarının yanında olması, tarafsız davranması, açık olması, adil ve dürüst olması gerekmektedir. Böylece çalışan ve yönetici arasında güven inşa edilmiş olur. Çalışanlar yöneticilerinin onlara verdiği güvenin karşılığı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler (Berberoğlu, 2013:32). Çalışan ve yönetici arasında güven ve sadakat duygusunun hâkim olduğu işletmelerde çalışanlar ve yöneticiler örgütlerinin gelişimi, başarısı için gönüllü çaba göstereceklerdir. Liderler örgütsel vatandaşlık davranışlarında pekiştirici rol oynarlar. Çalışanların motivasyonlarını arttırarak beklenenin üzerinde rol davranışında bulunmalarını sağlar.

1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı ikiye ayrılmaktadır. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütsel faaliyetler içerisinde aktif bir biçimde bulunan davranışlardır. İkinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yapıya zarar verecek olan davranışlardan kaçınma olarak ifade edilir. Söz konusu iki tür arasında ciddi farklılıklar mevcuttur. Örgüte katkı sağlamayı amaçlayan birinci tür örgütsel vatandaşlık davranış biçiminde çalışanlar örgüt içinde aktif biçimde rol alır. Kendi çabaları sayesinde üretim yaparlar. İkinci tür örgütsel vatandaşlık davranışında çalışanlar yalnızca örgüte zarar vermeme düşüncesiyle hareket ederler. Temel amaç örgütün zararına olacak faaliyetlerde bulunmamaktır. Bu bağlamda söz konusu farklılık bir futbol maçına benzetilebilir. Bir futbol maçını kazanmak için oynamak ile kaybetmemek için oynamak aynı şey değildir (Karaman ve Aylan, 2012:38; Avcı, 2015:193). Temelde Örgütsel vatandaşlık davranışı iki türde olsa da uygulamada her ikisi de talep edilmekte, örgütler tarafından çalışanlarından beklenen davranış biçimleri arasında yer almaktadır.

1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde Organ (1988) tarafından ortaya konulan ve genel olarak kabul gören örgütsel vatandaşlık davranışının beş alt boyutu olduğu görülmektedir (Aydoğan ve Dinçer, 2017:52). Bu boyutlar diğergamlık (Özgecilik, altruizm), nezaket (courtesy), centilmenlik (sportmanship) ve sivil erdem (civil virtue) şeklinde isimlendirilmiştir. Boyutlar içerisinde diğergamlık ve nezaket boyutu bireye yönelik iken; vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık boyutudur (Şahin ve Acar, 2017:1096).

1.2.2.1. Diğergamlık/ Özgecilik

Özgecilik boyutu, örgüt içinde bireylerin karşılık beklemeden birbirine yardımcı olmaları, sorunların çıkmasını engellemek amacıyla gönüllü çaba göstermeleridir (Podsakoff vd., 2000:518). Özgecilik, örgüt içinde bireylere yardım etmeyi amaçlayan davranışların tamamıdır. Özgecilik davranışı ile bireyler arasındaki iş birliği artmaktadır. Bireyler arasında artan iş birliği sayesinde örgüt içerisinde meydana gelebilecek olan gerginlikler ve çatışmalar önlenebilmektedir. Örgüt içerisindeki

ilişkiler olumlu etkilenmektedir (Budak, 2015:13). Yardıma ihtiyacı olan veya işe yeni başlayan arkadaşlarına yardım talebi bulunmadan, kendi isteği ile yapılan yardımdır (Ulusoy ve Sarıçoban, 2017:660). Kıdemli veya uzman çalışanların işe yeni başlayanlara bilgi ve deneyimlerini aktarması olarak ifade edilebilir. Yardımlaşmanın ön plana çıktığı özgecilik davranışı örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artmasına katkıda bulunur. Örgüt içinde bulunan araç ve gereçlerin kullanımı, herhangi bir proje veya sunum hazırlığında bilgi alışverişi yolu ile çalışmaların birbirini tamamlamaları özgecilik için verilebilecek güzel bir örnektir (Allison vd., 2001:283). Yardımlaşma eyleminin doğası düşünüldüğünde çalışanlar arasında pozitif yönlü bir ilişki gelişmektedir. Örgüt içerisinde herhangi bir işi birlikte yapmaları aralarında iş birliğini arttırarak birlik ve beraberlik duygusu içerisinde güvenle çalışmalarını sağlamaktadır.

1.2.2.2. Nezaket

Çalışanların örgüt içerisinde meydana gelebilecek herhangi bir problemi önleme veya ortaya çıkması muhtemel herhangi bir problemin engellenmesi için diğer çalışanlara yardımcı olmayı ifade eder. Kısaca; herhangi bir problemin meydana gelmesini beklemeden problem oluşturabilecek durumları gönüllü biçimde önlemektir. Nezaket davranışına örnek olarak çalışanlara önceden bilgi verme, danışmanlık yapma, hatırlatma gibi davranışlar verilebilir. Nezaket ve özgecilik kavramları birbirine çok benzer kavramlar olarak görülse de aralarında farklılıklar mevcuttur. Özgecilik boyutu problem ortaya çıktıktan sonra görülen davranışları ifade ederken nezaket boyutu herhangi bir problemin ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışları ifade eder (Budak, 2015:13). Başka bir ifade ile nezaket, çalışanların problem yaratacak herhangi bir durumu saptaması, bu duruma çözüm önerilerinde bulunması veya problemin ortaya çıkmasına engel olmasıdır (Organ ve Lingl, 1995:343). Özgecilik ve nezaket boyutları yardımseverlik temeline dayanmakta olup birbirine çok benzer kavramlar olarak görülse de, yardım etme eyleminin gerçekleştiği zaman iki boyut arasındaki farklılığı belirginleştirir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:246).

Nezaket, çalışanların örgütte sorun olabileceğini düşündükleri herhangi bir durumu fark etmeleri bunu çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşmalarınıdır. Herhangi bir sorun meydana geldiğinde bu sorunun çözümü için onlara yardımcı olmalarıdır. Üretim yapan bir makineden olağan dışı seslerin çıkması durumunda makinenin bozulmasını beklemeden ilgili birime haber verilmesi örgütsel vatandaşlık

davranışının nezaket boyutunun davranış biçimine örnektir. Yine aynı şekilde çalışanların sağlığını tehdit edecek durumların ortadan kaldırılması için önerilerde bulunulması, iş arkadaşlarına ilgili uyarıların yapılması nezaket boyutuna örnek davranışlardır (Podsakoff vd., 2000:517-520).

1.2.2.3. Vicdanlılık

Vicdanlılık örgütsel düzeni sağlayan kurallara uyma davranışıdır. Çalışanların kurallara uyma konusunda gayretli ve istekli olmasıdır. Vicdanlılık boyutu "kişisel gayret", "ileri görev bilinci" ya da "genel uyum" olarak da ifade edilmektedir (Mahmutoğlu, 2017:51).

Vicdanlılık boyutunun temelinde fazladan rol davranışı bulunmaktadır. Çalışanların örgüt beklentisi olan asgari rol davranışının ötesinde rol davranışında bulunmasıdır. Söz konusu fazladan rol davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır (Karaman ve Aylan, 2014:39). Örgütsel düzeni sağlayan kurallara bağlı kalarak görevini yerine getirmesi vicdanlılık boyutuna örnektir. Çalışanların, işlerini zamanında ve düzenli bir biçimde yürütmeleri, düzenli bir çalışma sistemi oluşturmaları, gün içerisinde verilen mola zamanlarını kurallara uygun biçimde kullanmaları ve işe vaktinde gelip vaktinde gitmeleridir (Yıldız, 2017:78).

Çalışanların örgütün başarısını ve performansını arttırmak amacıyla gönüllü olarak fazladan sorumluluk üstlenmeleri, yaratıcı davranışları, yenilikçi olmaları aynı zamanda diğer çalışma arkadaşlarını da bu şekilde davranışları için teşvik etmeleri, onları cesaretlendirmeleri vicdanlılık boyutuna örnek davranış biçimleridir (Podsakoff vd., 2000:524). Vicdanlılık boyutunda çalışanlar üstün görev bilincine sahiptir. Çalışanlar örgütün kurallarına gönüllü olarak uymaktadır. Herhangi bir denetim mekanizması yokken bile kurallar doğrultusunda hareket ederek örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar.

1.2.2.4. Sivil Erdem

Bu boyut literatürde "erdemli olmak", "örgütsel erdem", "örgütsel gelişmeye destek vermek", "örgütsel katılım" ve "örgütü koruma" gibi isimlerle de anılmaktadır (Karacaoğlu ve Güney, 2010:141). Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu çalışanların örgüte bağlılıkları ve sorumluluk duyguları ile ilgilidir. Çalışanların örgüte ve örgütsel faaliyetlere ilgisi yüksek olup örgütsel çıkarları korumaktadırlar (Ulusoy ve

Sarıçoban, 2017:660). Sivil erdem boyutunda çalışanların bireysel inisiyatif alması ve örgütsel gelişime destek vermeleri söz konusudur. Örgüt içinde düzenlenen toplantıların hepsinde eksiksiz bulunma, toplantılarda meydana gelecek tartışmalarda fikirlerini özgürce beyan etme, örgütsel kararlara katılma, kendilerini geliştirmek amacıyla eğitim faaliyetlerinde bulunma, örgüt için fırsat veya tehdit olarak algılanabilecek durum ve koşulları gözlemlenme, örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olma sivil erdem boyutunda meydana gelebilecek davranış biçimleridir (Allison vd. 2001:283).

Yetki ve sorumluluğun üst kademe yöneticilerde toplandığı, hiyerarşik bir düzenin olduğu, kararların yalnızca üst kademe yöneticiler tarafından alındığı ve otoriter bir yönetim sistemi belirleyen örgütlerde sivil erdem davranışı uygulamaya dâhil edilememektedir. Otoriter bir yönetim sistemini benimseyen söz konusu örgüt yöneticileri çalışanların fikir beyanlarını kabul etmezler. Çalışanların fikirlerini ortaya koymaları yöneticilerin işlerine karışmaları olarak düşünülür. Sivil erdem davranışı çalışanlara inisiyatif tanınan, yetki devrinin yapıldığı örgüt yapılarında görülebilecek bir davranış biçimidir (Çelik, 2007:135).

1.2.2.5. Centilmenlik/Sportmenlik

Çalışanın örgüt içindeki düzeni bozacak, çatışmaya neden olacak düşünce ve davranışlardan uzak durması, ortaya çıkan problemleri büyütüp sürekli bunlardan söz etmekten kaçınması ve çalışanlar arasında saygısızlık olarak değerlendirilebilecek davranışlardan uzak durması örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu oluşturmaktadır. Her örgütte ortaya çıkma olasılığı olan basit hataların görmezden gelinmesi, hoşgörülü bir biçimde ilişkilerin yürütülmesi centilmenlik boyutunda davranışının bir göstergesidir (Salihoğlu, 2013:303). Centilmenlik davranışı sakınma davranışı olarak görülmektedir. Çalışanların problem yaratacağını düşündüğü davranışlardan uzak durmasıdır (Podsakoff ve Mackenzie, 1997:142). Söz konusu bu özellikleri itibarıyla örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, çalışanların bardağın dolu tarafına bakması halidir. Çalışanların örgütlerde meydana gelmesi doğal olan olumlu veya olumsuz durumlarda olumluyu görebilme becerisine sahip olmalarıdır. Centilmenlik boyutu ile çalışanların motivasyonu artmakta ve bu bağlamda örgütsel başarı sağlanmaktadır.

Centilmenlik, örgüt içinde huzuru ve barışı sağlar. Huzurlu bir çalışma ortamını gaye edinen ve bu ortamı gerçekleştiren çalışanlar genellikle centilmen olarak anılmaktadır. Hoşgörülü ve katlanma düzeyi yüksek çalışanlar örgütsel performansın artmasında etkilidir (Harbalıoğlu, 2016:29). Centilmenlik yalnızca şikâyet etmeme davranışı değildir. Centilmenlik aynı zamanda fedakârlık etme, olumlu tutumu devamlı olarak sürdürme davranışıdır. Çalışanın örgütte meydana gelebilecek sorunlar karşısında olumlu bir tutum sergileyerek soruna yaklaşması, çalışanlar arasında fikir birliği olmadığı durumlar da bile kendisinden fedakarlık yapması, başkalarının duygu ve düşüncelerine saygı duyması olarak da nitelendirilebilir (Çelik, 2010:45).

1.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Benzer Kavramlar Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının daha iyi anlaşılabilmesi için onunla ilişkilendirilen, benzerlikleri ve farklılıkları olan kavramların ifade edilmesi gerekir. Bu kavramlar örgütsel spontanlık, ekstra rol davranışı, sosyal temelli örgütsel davranış (Pro-sosyal örgütsel davranış) ve psikolojik sözleşmelerdir.

1.2.3.1. Örgütsel Spontanlık (Kendiliğindenlik)

Bireylerin içinden gelerek ortaya koydukları rol davranışlarıdır. Örgütsel başarıyı arttıracığı düşüncesi ile bireylerin fazladan rol davranışında bulunmasıdır. Çalışanların kendi özgür iradeleri ile meydana gelen, planlanmayan, çalışanların iş sözleşmelerinde yazılı bulunmayan, kendi görev ve sorumlulukları dışında ortaya çıkan davranışlardır (Berberoğlu, 2013:39).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlığı birbirinden ayıran temel farklılık ise şu şekilde ifade edilebilir. Örgütsel spontanlık davranışı, örgütler tarafından ödüllendirilen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise ödüllendirmeye veya cezalandırmaya tabii olmayan davranışlardır. Çalışanlar örgüt yararına olan, örgüt tarafından kabul edilen, uygulama alanlarına dâhil edilen yeni fikirler ortaya çıkarabilirler. Örgüt tarafından benimsenen ve kabul edilen, örgütsel başarının artmasında etkili olan bu fikirleri sunan çalışanları örgütler ödüllendirebilirler. Ödüllendirilen bu davranış biçimi örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamı dışında kalmaktadır. Söz konusu davranışlar örgütsel spontanlık olarak değerlendirilir. Örgütsel spontanlık aktif davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise aktif veya pasif nitelikte olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu pasif nitelikteki davranışlara örnek gösterilebilir. Herhangi bir olumsuzluktan dolayı şikâyet

bulunmamak, görmezlikten gelmek, hata aramamak gibi aktif olmayan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Gökmen, 2011:6).

1.2.3.2. Ekstra Rol Davranışı

Ekstra rol davranışı çalışanların kendilerini örgütlerine ait hissetmeleri ile ilgili bir kavramdır. Ekstra rol davranışları çalışanların iş tanımlarında bulunan görev ve sorumluluklarının geliştirilmesi, değiştirilmesi değil tüm bunların ötesinde ortaya çıkan davranış biçimleridir. Tamamen gönüllülük esasına dayalı olan davranışlardır. Çalışanların örgüt içerisinde yerine getirmek durumunda oldukları rol davranışlarından farklı olan ekstra rol davranışları örgütlerin biçimsel ödül sisteminde bulunmayan ve aynı zamanda yerine getirilmediğinde herhangi bir cezai hükmü bulunmayan davranışlarıdır. Bu bağlamda çalışanların işe yeni başlayan çalışma arkadaşlarının oryantasyon sürecinde gönüllü olarak yardımcı olması, sosyalleşmelerini sağlamak ekstra rol davranışına örnek olarak gösterilebilir (Acar, 2006:4). Ekstra rol davranışı örgüte fayda sağlar. Herhangi bir baskı sonucu ortaya çıkmayan ekstra rol davranışında çalışanlar örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çabalarlar. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin artmasına katkıda bulunan davranışlardır.

1.2.3.3. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Pro-sosyal Örgütsel Davranış)

Sosyal temelli örgütsel davranış, “örgüt üyeleri tarafından sergilenen, üyelerin birbirini etkilemesiyle kişilere, gruba ve örgüte mal edilen, diğer çalışanlar ile sosyal işbirliği içinde çalışmayı desteklemek amacı ile gösterilen davranışlar" olarak ifade edilmiştir (Brief ve Motowidlo, 1986; aktaran; Dağcı, 2017:28). Pro-sosyal davranışlar yardım etme temeline dayalı davranışlardır. Başkalarının yararına olabilecek şekilde paylaşma, destekleme, koruma ve ilgilenme şeklinde ortaya çıkan davranışlardır. Çalışanlar gönüllü olarak yardım etmeyi amaçlarlar (Çalık vd., 2009:561).

Pro-sosyal davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını kapsamaktadır. Pro-sosyal davranışın nitelikleri şu şekilde özetlenebilir (Kaplan, 2011:65-66);

- İş ile ilgili konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak
- Çalışma arkadaşlarına kişisel konularda yardımcı olmak
- Ücretlendirme, performans değerlendirme gibi konularda esnek davranmak, düşünceli ve anlayışlı olmak
- Müşteri odaklı çalışmak

- Örgütsel fayda yerine müşteriye sunulan hizmeti önemsemek
- Müşteriye yalnızca ürün ve hizmet değil, bireysel sorunlarında da yardımcı olmak
- Örgütsel hedeflere ulaşmak için oluşturulan politikalara uymak
- Örgütün etkinlik ve verimliliğin artırılması için kurulan öneri sisteminde aktif rol almak
- Örgütün zararına politika ve yapılanmalardan uzak durmak
- Kurumsal imajı önemsemek ve ortaya çıkabilecek sorunlara rağmen örgüte destek olmak
- Fazladan görev ve sorumluluk almak
- İş yaşamında asgari çabanın üzerine çıkmak
- Kurumsal imajı yaymak, dış çevrede kurumsal imajı korumak

Prososyal davranış örgütsel işlevi olan prososyal davranış ve örgütsel işlevi olmayan prososyal davranış olmak üzere ikiye ayrılabilir. Örgütsel işlevi olan prososyal davranışlar arasında organizasyonu geliştirmenin yollarını arama, kendini geliştirme, organizasyon içinde her düzeyde sorumluluk alabilme, iş arkadaşları ile sürekli işbirliği içinde olma ve organizasyonun çevresinde olumlu izlenim oluşturmaya katkı sağlama vb sayılabilir. Örgütsel İşlevi olmayan prososyal davranışlar arasında ise organizasyon üyelerinin organizasyon amaçlarına uymayan kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için birbirine yardım etmeleri ve bazı üyelerin diğer üyeleri korumak için organizasyon kayıtlarında değişiklik yapması gösterilebilir. Bu tür davranışlar prososyal davranışların bir türü olarak görülse de örgüte zarar veren davranışlardır (Ala, 2010:8).

1.2.3.4. Psikolojik Sözleşmeler

Çalışanlar bir örgüte dâhil olduklarında emeklerinin karşılığı olarak bir takım maddi ve manevi beklenti içine girerler. Örgüt ve birey arasında anlaşma mahiyetinde olan bireyin örgüte karşı yetki, sorumluluk ve görevlerini içeren yazılı bir sözleşme hazırlanır. Bu şekilde hazırlanan ve imzalanan sözleşmenin dışında somut olmayan psikolojik sözleşmede mevcuttur. Psikolojik sözleşme çalışanların örgütsel bağlılıklarına doğrudan etki eden güvenlik, saygınlık, statü, ilişkileri içine kapsar. Yazılı olmayan bu sözleşme çalışanların örgütüne karşı tutum ve davranışlarını doğrudan etkiler (Karaman, 2008:54). Çalışan ve örgüt arasında yapılan psikolojik sözleşmenin gelişmesi karşılıklı yapıldığına dair inanca bağlıdır (Rousseau,1989:124). Psikolojik sözleşmeler çalışanların örgüt içindeki davranışlarını etkilemektedir. Çalışanlar

genellikle psikolojik sözleşmelerine bağlı kalarak davranışta bulunurlar. Çalışanlar tarafından olumlu algılanan psikolojik sözleşmeler çalışanların iş ile ilgili emir ve itaatlere uymalarını, sadık olmalarını, diğer çalışanlarla iş birliği içinde örgütsel faaliyetlerde bulunmalarını sağlar (Turnley vd., 2003:190). Psikolojik sözleşme, çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı oluşan, yazılı olmayan çalışanların ve örgütün beklentileridir. Psikolojik sözleşmenin temeli çalışanların ve örgütün karşılıklı beklentilerine dayanmaktadır. Beklenenlerin karşılanmaması durumunda çalışanlar ve örgüt arasında hayal kırıklığına neden olmakta, yazılı olmayan psikolojik sözleşme zarar görmektedir. Psikolojik sözleşmenin zarar görmesi durumunda çalışanların iş tatmini azalmakta, iş ilişkileri bozulmakta, örgütsel bağlılıkları da zarar görmektedir. Zamanla bu olumsuzluk çalışanlarda işten ayrılma niyetine dönüşmektedir (Özgen ve Özgen, 2010:3).

1.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütler küreselleşmenin olduğu, rekabetin arttığı iş yaşamında varlıklarını sürdürme gayesindedirler. Bireysel hedeflerin gerçekleşmesi örgütsel hedeflerin gerçekleşmesini sağlar. Bu noktada örgütlerin ihtiyaç duyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı dengeleyici bir unsur olarak görülmektedir. Örgütlerin gelişimi, değişime ayak uydurması ve başarılı bir biçimde varlığını sürdürmesi örgüt üyelerinin sorumluluğundadır. Özverili olan, örgütsel bağlılığı yüksek olan, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilen bireyler ile mümkündür (Çavuşoğlu, 2016:67).

Örgüt yaşamının temel amaçlarından biri bireysel ve örgütsel amaçların bir arada gerçekleştirilmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel amaçların örgütsel amaçlara, örgütsel amaçların bireysel amaçlara ulaşmasını sağlar. Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında dengeleyici bir rol üstlenir. Bir örgütün gelişimi çalışanlar ile mümkündür. Çalışanların sadakati, özverisi, bağlılığı örgütsel başarıyı sağlayan unsurlardır. Çalışanların olumlu davranışlarda bulunması, olumsuz davranışlardan kaçınması olarak ifade edilebilen örgütsel vatandaşlık davranışı önemli bir konudur (İlisu, 2012:50).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt ve çalışanlar açısından olumlu sonuçları vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlara sahip örgütlerde çatışmalar azalmakta, örgütün performansı artmakta örgütsel faaliyetlerin uygulanması kolaylaşmaktadır (Gürbüz, 2006:57). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte ve çalışanlara olan yararı özetlenecek olursa (Acar, 2006:12);

- Çalışanların, örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artırır.
- Örgütsel kaynakların daha verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.
- Örgüt içinde oluşturulan takımların faaliyetlerinin koordine edilmesini sağlayan kaynak rolünü üstlenir.
- Örgütün iş yaşamında meydana gelebilecek değişim ve gelişmelere kolayca adapte olması sağlar.
- Bireysel ve örgütsel performansı artırır.
- Örgütte çalışma ortamının daha çekici bir hal almasını ve örgüt için daha yararlı, yetenek ve kabiliyeti yüksek çalışanların işe alınmasını sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş yaşamını üç temel noktada fazlasıyla etkilemektedir. Bunlardan ilki yardımlaşmadır. Yardımlaşma eylemini amaç edinen bireyler iyi vatandaş olarak nitelendirilebilirler. Yardımlaşma sayesinde örgüt içinde iletişim güçlenecek, çalışanların arasında bilgi paylaşımı artacaktır. Yardımlaşma eylemi örgüte yeni katılan çalışanlar ve eski çalışanlar arasında uyumu kolaylaştıracak, örgütsel hedeflere iş birliği içinde kolayca ulaşacaklardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ikinci etkisi, çalışanların güçlü sorumluluk duygusuna sahip olmasını sağlamasıdır. Örgütsel başarının başında çalışanların fedakârlıkta bulunmaları gerekmektedir. Örgütlerine karşı sorumluluk duygusu gelişen bireylerin örgütsel amaçlara ulaşması kolaylaşmaktadır. Son etki ise çalışanların olumlu tutuma sahip olmaları ile ilgilidir. Örgütlerine karşı olumlu tutuma sahip olan bireylerin örgütsel başarısı yüksektir (Erer, 2014:46).

1.3. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi

Güçlendirilmiş insan kaynağı ile örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyen insan kaynağının özellikleri karşılaştırıldığında ortaya çıkan farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir (Malçok, 2011:17): Güçlendirilmiş insan kaynakları işine önem veren, işine katkı sağlayan, sürekli öğrenen, gelişime açık olan, bilgi ve becerisi yüksek, işini sahiplenen, sorumluluk alan, öz güveni yüksek, kararlara katılan ve vizyon sahibi olan bireylerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar ise ileri görev bilinci olan, arkadaşlarına yardımcı olan, bilgi paylaşımı yapan, şikâyetlerden uzak kalan,

çözüm odaklı olan, akıllı, risk alabilen ve değişimi destekleyenlerdir. Güçlendirilmiş ve örgütsel vatandaşlık bilincine sahip bireylerin davranışları formel iş tanımlarının ötesinde ve örgüt performansına önemi ölçüde etki eden davranışlardır. Her bir örgüt için hayati önem taşıyan kavramlardır.

Modern yönetim uygulamalarında örgütsel başarının anahtarı gücün çalışanlarla paylaşılmasıdır. Örgütler, gücü çalışanlarına aktardıkları ölçüde başarılı olurlar. Müşteri istek ve ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap vermek günümüz örgüt yapılarının temel amaçları arasında yer almaktadır. Karar verme yetkisinin alt kademelere devredilmesi söz konusu bu amaca ulaşılmasını sağlar (Akçakaya, 2010:148). Yetki devri, güçlendirilmiş ve örgütü için fazladan rol davranışında bulunan bireyler ile mümkün olabilmektedir.

Personel güçlendirme işi en iyi bilen kişi o işi her gün yapan kişidir anlayışına dayanmaktadır. Yaptığı işi kendi bilgi ve becerisine güvenerek yapan, herhangi bir onaya ihtiyaç duymayan, örgütsel kaynakları kullanabilen kişiler güçlendirilmiş, örgütsel verimlilik için bireysel sorumluluk alabilen kişilerdir (Pekküçükşen, 2013:135). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise iş ve görev tanımları dışında kalan, herhangi bir ödül veya ceza sistemine tabii olmayan, çalışanların kendilerinden beklenen davranışların ötesinde gönüllü olarak davranışta bulunmalarıdır (Karaaslan vd, 2009:139). Personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık örgütün başarısında aktif rol alan, örgütler için yaşamsal öneme sahip olan iki kavramdır.

Psikolojik güçlendirme yaklaşımına göre, güçlendirilmiş çalışanlar örgüt içindeki faaliyetlerini bir gereklilik olarak görmezler. Kendi sorumluluklarının üzerinde görevlerini yerine getirirler. Güçlendirilmiş çalışanların yetkinlikleri artar. Etki alanı genişler. Örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye eğilimli olurlar. Böylece personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık arasında ilişki meydana gelir (Yücel ve Demirel, 2012:27).

1.4. Örgütsel Vatandaşlık ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Yapılan Çalışmalar

Bu başlık altında personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceleme konusu yapmış yerli ve yabancı literatürdeki bazı çalışmalar ele alınacaktır.

Bunlardan ilki Arda (2006) tarafından bankacılık sektöründe çalışan bir kısım personele yönelik güçlendirme çalışmalarını konu alan araştırmadır. Bu araştırma yerli sermayeli özel bir bankanın 108 orta düzey yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular söz konusu organizasyonda yenilikçilik yapılabilecek ortamın oluşturulmadığını, çalışanların kendi kararlarına göre sorunları çözemediğini, çalışanlara gereken yetkinin devredilmediğini, öğrenme araçlarının yeterli olmadığını, yönetimin motivasyon sağlama konusunda eksik kaldığını, çalışanların başarılarının yeterince ödüllendirilmediğini ve çalışanlara yeterince güven duyulmadığını göstermiştir.

Diğer bir çalışma Bolat ve arkadaşlarının (2009) güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesini konu alan çalışmalarıdır. Bu çalışma Antalya'da faaliyette bulunan, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 280 personel üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada güçlendirici lider davranışının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca medeni durum ve cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği, evli olan bayan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği gözlemlenmiştir. Benzer şekilde Çavuşoğlu (2016) tarafından psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla İzmir il merkezindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 464 personelle de bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Başka bir çalışma Taşlıyan ve arkadaşları (2014) tarafından akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini inceleyen bu çalışmada personel güçlendirme boyutlarından anlam, serbesti, yetkinlik ve etki ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı düzeyde pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak akademisyenlerin işlerini anlamlı ve önemli görmeleriyle birlikte görevlerini nasıl

yapacakları ve yürütecekleri konusunda özgür olabilmeleri durumunda ve bölüm içerisinde alınan kararlar üzerinde etki ve kontrollerinin artmasıyla birlikte kurumlarına karşı olan bağlılıklarında ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış olacağı yönünde bir yorum getirilmiştir.

Bir başka çalışma Ala (2010) tarafından personeli güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde etiksel davranışın rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma iki farklı özel firma üzerinde yürütülen çalışmada iki farklı model test edilmiştir. İlk model de personel güçlendirme ile ÖVD arasında herhangi bir aracı eklenmemiş, direkt etkisi incelenmiş ancak sonuç anlamlı çıkmamıştır. Bundan dolayı ikinci bir model kurularak bu ikinci modelde güçlendirmenin ÖVD üzerindeki doğrudan etkisi kaldırılarak yeniden analiz edilmiştir. Güçlendirme değişkeninin ÖVD üzerindeki etkisinin tamamıyla etik değer ve davranış değişkeni aracılığıyla sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yine bir başka çalışma Akgündüz ve arkadaşları (2014) tarafından futbol turizmine hizmet eden otellerde çalışan personelin psikolojik güçlendirmeye yönelik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Antalya ilinde faaliyet gösteren ve futbol turizmine hizmet eden altı adet beş yıldızlı otelde bulunan 171 çalışan örneklem olarak seçilmiştir. Otel işletmeleri örnekleminde yapılan bu araştırmada, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri yönündeki eğilimlerini olumlu olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

Başka bir çalışmada Malçok (2011), örgüt iklimi ve personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışındaki öncülük rolünü tespit etmeyi amaçlamıştır. Farklı illerde şubeleri bulunan özel bir eğitim kurumunda çalışan 374 kişiden anket yöntemi ile gerekli verileri toplamıştır. İlgili analizler neticesinde çalışanlara destek olunan ve gerektiğinde ödüllendirilen bir çalışma ortamında, yaptıkları işi anlamlı bulan, görevini yerine getirecek yetkinliğe ve otonomiye sahip olduklarını algılayan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha yatkın oldukları belirlenmiştir. Yine aynı çalışmada çalışanların problem oluşmadan önce yardım etmede çok istekli oldukları ancak problem oluştuğundan sonra aynı derece de istekli olmadığı gözlenmiştir.

Benzer şekilde yabancı literatürde de konuyla ilgili çalışmalara rastlanmaktadır. Bunlardan bazılarını aşağıda değinilmiştir;

Bunlardan ilki Noori ve Azma (2013) tarafından çalışanların güçlendirilme algılarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Bojnour'da 5 farklı firmadan rastgele örnekleme yolu ile seçilmiş 123 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmadır. Çalışmada güçlendirme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yazarlar örgüt içi kararların kontrolü, akıcı bir bilgi paylaşımı ve dinamik bir yapının örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişki gösterdiğini belirtmişlerdir.

Bir başka çalışmada Cheasakul ve Varma (2016) öğretmenlerin öğretme isteğinin ve güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan veya dolaylı etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Thailand 'daki özel bir üniversitede görev yapan 124 akademisyen üzerinde yürütülen çalışmada katılımcıların statüsünün, profesyonel anlamda gelişmelerinin, öz yeterliliklerinin, kararlara katılma oranlarının yüksek olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma olasılıklarının da arttığı belirlenmiştir. Diğer taraftan çalışmada personel güçlendirmenin etkililik alt boyutu ile ÖVD arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu olumsuz ilişki yazarlar tarafından akademisyenlerin bilgi ve becerilerinin öğrencilerin hayatlarına ve çalıştıkları üniversiteye etki edebileceği ancak bunun aynı zamanda yönetime karşı bir etkisinin de olduğu anlamına gelmeyeceği şeklinde yorumlanmıştır.

Bir diğer çalışma Spreitzer (1996) tarafından psikolojik güçlendirmenin sosyal yapı özellikleri ile ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Örgütsel yapıya ilişkin altı özelliğin güçlendirmeyi kolaylaştırdığını savunmuştur. Bunlar; belirsizliğin düşük olması, kontrol etme gücünü (yetkiyi) dağıtan yöneticinin olması, sosyo-politik desteğin olması, bilgiye erişimin kolay olması, kaynaklara erişimin kolay olması ve katılımcı bir örgüt ikliminin oluşturulmasıdır. Araştırma sonucunda rol belirsizliği ve kaynaklara erişim ile güçlendirme arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Buna karşılık yetkinin dağıtılmasının, sosyo-politik desteğin, bilgiye erişimin sağlanmasının ve örgütsel iklimin güçlendirme ile pozitif bir ilişkili gösterdiği tespit edilmiştir.

Bir başka çalışmada Wat ve arkadaşları (2005) eşitlik ve ilişki kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini, güçlendirme ve yöneticilere olan güvenin de aracı bir rol üstlendiğini ifade etmişlerdir. Hong Kong'da bulunan 183 yatırım bankacılığı çalışanları ile yapılan araştırmada, güçlendirmenin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri konusunda motive eden bir uygulama olduğuna vurgu yapılmıştır. Ayrıca çalışanların yaptıkları işleri anlamlı bulmaları durumunda

nezaket davranışı gösterme eğiliminde oldukları, etkili olduklarını hissettiklerinde vicdanlılık davranışını daha fazla gösterdikleri ve yeterlilik algılarının örgütleri için daha fazla çaba sarf etmeleri ve kendilerini geliştirmelerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bir diğer çalışmada Chiang ve Hsieh (2012) tarafından algılanan örgütsel desteğin ve psikolojik güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkilerini ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolünü incelemek amacıyla Tayvan'da faaliyet gösteren otellerdeki 513 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Oteller piyasadaki hızlı değişimlere cevap vermek, değişime ayak uydurmak ve rekabet ile baş etmek zorunda oldukları için piyasada meydana gelen değişimler onların baskı altında faaliyetlerini sürdürmelerine neden olmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında başarılı olmak isteyen oteller için örgütsel destek, psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı oldukça önemlidir. Araştırmada yapılan analizler sonucunda örgütsel destek algısının ve psikolojik olarak güçlendirilmiş personellerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini artırdığı belirlenmiştir. Bu durumun olumlu bir yansıması olarak da hem çalışanların performansları hem de organizasyonun performansı artmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

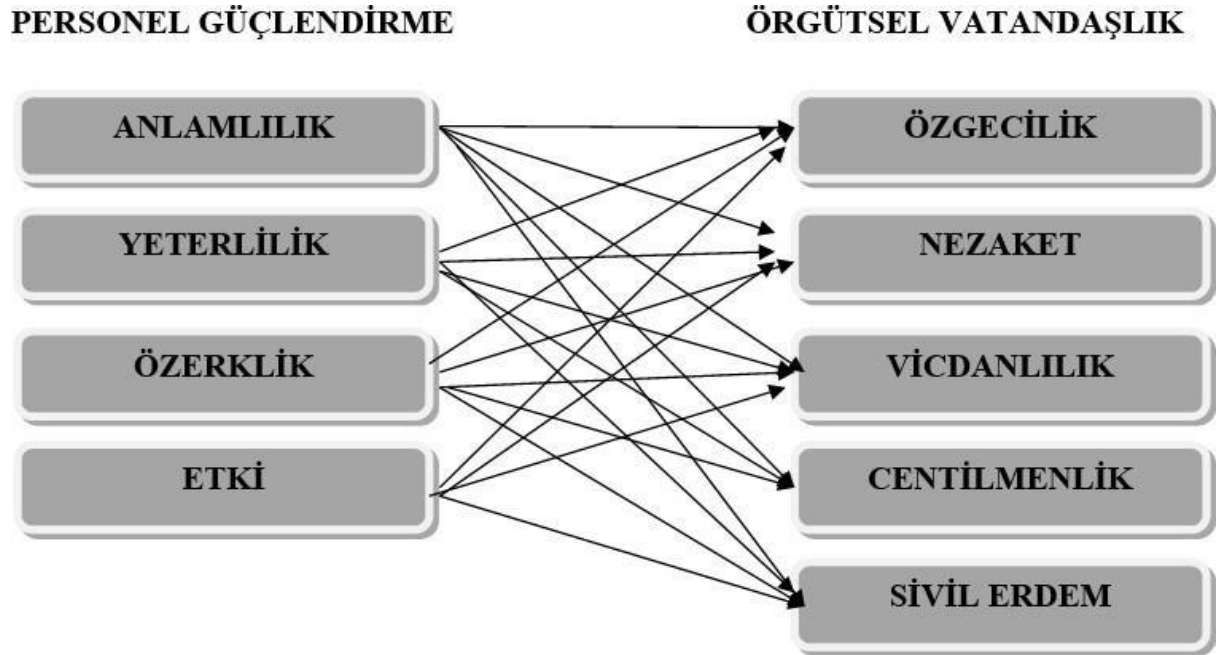
2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında sırasıyla, araştırmanın amacı ve modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evreni, veri toplama araçları, araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları hakkında bilgi verilmiştir.

2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu amaç doğrultusunda konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Yapılan tarama sonucunda aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

Şekil 2'de araştırma modeli bulunmaktadır. Banka çalışanlarının personel güçlendirme algılarını oluşturan alt boyutlar anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki bağımsız değişkenlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını oluşturan özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem davranışları ise bağımlı değişkenlerdir. Personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin boyutlar birinci bölümde detaylı bir biçimde anlatılmıştır.

2.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Birinci bölümde detaylı bilgisi verilen literatür taraması neticesinde personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür (Akgündüz vd., 2014; Taşlıyan vd., 2014; Noori ve Azma, 2013; Malçok, 2011; Ala, 2010; Çavuşoğlu ve Güler, 2017; Jiang J. Y. vd., 2011; Çavuşoğlu, 2016; Yücel ve Demirel, 2012; Wat ve Shaffer, 2005; Taşlıyan vd., 2014; Chiang ve Hsieh, 2012; Cheasakul ve Varma, 2016). Bu bulgudan yola çıkarak bu araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H_{1a}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2e}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3d}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3e}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4a}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4b}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4c}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4d}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4e}: Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

2.1.3 Araştırma Evreni

Araştırma evrenini özel bir bankanın Denizli ili ve ilçelerinde bulunan şubelerinde görev yapan toplam 200 banka çalışanı oluşturmaktadır. Veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Dağıtılan anketlerden 176 tane geri dönüş sağlanmıştır. Hatalı ve eksik doldurma sonucu 4 adet anket geçersiz sayılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %86'dır.

2.1.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu üç kısımdan ibarettir.

Birinci kısımda katılımcılara yaşlarını, cinsiyetlerini, medeni durumlarını, eğitim durumlarını ve çalışma sürelerini ifade edebilecekleri sorular sorulmuştur.

İkinci kısımda banka çalışanlarının personel güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından hazırlanan, birçok araştırmacı tarafından kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçek yer almaktadır.(Çavuş ve Akgemci,2008; Çöl,2008; Çekmecelioğlu ve Keleş,2008). Personel güçlendirme ölçeği 4 alt boyuttan ve toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ele alınan personel güçlendirme boyutları; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etkidir. Katılımcıların ölçeklere verecekleri cevapları ise 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Üçüncü kısımda ise banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla orjinali Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999) tarafından hazırlanan ve Basım ve Şeşen tarafından (2006) geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçek bulunmaktadır. Bu ölçek Organ (1988) tarafından ortaya konulan ve birçok araştırmada kullanılan beş temel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunu ölçmektedir. Bu ölçekte özgecilik alt boyutunda 5 madde, vicdanlılık alt boyutunda 3 madde, nezaket alt boyutunda 3 madde, centilmenlik alt boyutunda 4 madde ve sivil erdem alt boyutunda 4 madde olmak üzere toplamda 19 madde bulunmaktadır. Katılımcıların ölçeklere verecekleri cevapları ise 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

2.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma bulguları uygulandığı zaman dilimi içerisinde sınırlı kalmıştır. Araştırmanın yapıldığı zaman dilimi yaz aylarına denk gelmesi nedeniyle katılımcıların bir kısmının tatilde olmalarından dolayı evrenin tamamına ulaşılammıştır.

Araştırmanın varsayımları şu şekildedir;

- Özel bir bankada görev yapan çalışanların yardımıyla yapılan anket çalışmasının araştırmanın amacına uygun olduğu kabul edilmiştir.
- Yoğun çalışma koşullarına rağmen ankete katılan çalışanların samimi, tarafsız,

doğru ve dikkatli bir biçimde anket sorularını cevapladığı kabul edilmiştir.

2.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde SPSS 16 paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri frekans ve yüzde analizleri ile incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliğinde faktör analizi, güvenilirliğinde ise Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla da çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler aracılığıyla elde edilen bulgular son aşamada yorumlanmaya çalışılmıştır.

2.2. Bulgular

2.2.1. Demografik zelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin dağılımları aşağıdaki frekans ve yüzde analizi tablosunda sunulmuştur (Tablo 4).

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Kadın	71	41,3	41,3
Cinsiyet	Erkek	101	58,7	100,0
	Toplam	172	100,0	

Tablo 4'te göre 172 kişilik örneklem grubunun % 41,3' (71 kişi) kadındır. Geriye kalan %58,7'si (101 kişi) erkektir.

Katılımcıların yaşlarına ilişkin dağılımları tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

	Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	19-25 Yaş	13	7,6	7,6
Yaş	26-44 Yaş	130	75,6	83,1
	45-59 Yaş	29	16,9	100,0
	Toplam	172	100,0	

Katılımcıların çoğunluğunu %75,6 ile (130 kişi) 26-44 yaş aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla %16,9 oranı ile (29 katılımcı) 45-59 yaş aralığındaki katılımcılar ve %7,6 oranı ile (13 katılımcı) 19-25 yaş aralığındaki katılımcılar izlemektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin dağılımları tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

	Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Evli	109	63,4	63,4
Medeni Durum	Bekâr	63	36,6	100,0
	Toplam	172	100,0	

Tablo 6’da göre Katılımcıların %63,4’ünü oluşturan 109 kişi evlidir. Katılımcıların %36,6’sını oluşturan 63 kişi ise bekârdır.

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılımları tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

	Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim Durumu	Ön lisans	41	23,8	23,8
	Lisans	119	69,2	93,0
	Yüksek Lisans	12	7,0	100,0
	Toplam	172	100,0	

Tablo 7’de katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları görülmektedir. Katılımcıların %69,2’u (119 kişi) lisans mezunudur. Katılımcıların %23,8’i (41 kişi) ön lisans mezunu iken %7,0’ı (12 kişi) yüksek lisans mezunudur. Bu oranlardan anlaşılacağı gibi katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu lisans mezunudur.

Katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin dağılımları tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

	Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışma Süresi	1 yıldan az	13	7,6	7,6
	1-5 yıl	29	16,9	24,4
	6-10 yıl	56	32,6	57,0
	11-15 yıl	51	29,7	86,6
	16-20 yıl	22	12,8	99,4
	21 yıl ve üzeri	1	0,6	100,0
	Toplam	172	100,0	

Katılımcıların kurumda çalıştıkları süreye göre dağılımlarını gösteren Tablo 8’de göre; katılımcıların %7,6’sı (13 kişi) 1 yıldan az, %16,9’u (29 kişi) 1-5 yıl arası, %32,6’sı (56 kişi) 6-10 yıl arası, %29,7’si (51 kişi) 11-15 yıl arası, %12,8’i (22 kişi) 16-20 yıl arası ve son olarak %0,6’sı (1 kişi) 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

2.2.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirliği

2.2.2.1. Personel Güçlendirme Ölçeği

Bu ölçek Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olup 4 alt boyut ve toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ele alınan personel güçlendirme boyutları; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etkidir.

Ölçeğin yapı geçerliği için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi öncesinde eldeki veriler faktör analizi için uygunluk açısından incelenmiştir. Bunun için KMO değeri ile Barlett küresellik testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre ölçeğin KMO değeri 0,879 ve Barlett testi sonucunun 2186,120 ($p < 0,000$) olduğu görüldüğünden eldeki verilerin faktör analizi uygulamaya elverişli olduğuna karar verilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler ölçeğe dâhil edilmiş olup faktör yük değerleri için 0,40 alt sınır olarak belirlenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin özdeğer ve açıklanan varyanslarına ilişkin bulgular tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Personel Güçlendirme Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları

FAKTÖR	ÖZDEĞER	AÇIKLANAN VARYANS	KÜMÜLATİF VARYANS
Anlamlılık	7,236	27,522	27,522
Yeterlilik	1,627	22,154	49,676
Özerklik	1,125	20,969	70,645
Etki	1,003	16,779	87,424

Tablo 9 incelendiğinde personeli güçlendirme ölçeğinin literatürde geçen biçimiyle 4 faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve bu faktörlerin birlikte toplam varyansın %87'sini açıkladığı görülmektedir.

Faktörlerin sahip oldukları yükler ise tablo 10'te yer almaktadır.

Tablo 10: Personel Güçlendirme Ölçeğindeki Faktör Yükleri

MADDELER	FAKTÖRLER			
	ANLAMLILIK	YETERLİLİK	ÖZERKLİK	ETKİ
Anlamlılık 1	0,810			
Anlamlılık 2	0,845			
Anlamlılık 3	0,882			
Yeterlilik 1		0,869		
Yeterlilik 2		0,904		
Özerklik 1			0,852	
Özerklik 2			0,869	
Özerklik 3			0,864	
Etki 1				0,656
Etki 2				0,816
Etki 3				0,792

Anlamlılık faktörünün faktör yükleri 0,810 ile 0,882 arasında değişmekte olup açıkladığı toplam varyans %27,522'dir. Yeterlilik faktöründe yer alan maddelerden biri faktör yükü alt sınırı olan 0,40 değerinden daha düşük bir değer aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan maddelerin faktör yükleri 0,869 ile 0,904'tür ve bu faktör toplam varyansın %22,154'ünü açıklamaktadır. Özerklik faktörünün faktör yükleri 0,852 ile 0,869 arasında değişmektedir ve açıkladığı toplam varyans miktarı %20,969'dur. Etki faktörünün faktör yükleri ise 0,656 ile 0,816 arasında değişmekte olup açıkladığı toplam varyans miktarı da %16,779'dur.

Güvenilirlik, katılımcıların araştırma kapsamında kendilerine sunulan ölçekteki maddelere verdikleri cevabın tutarlılık derecesidir. Güvenilirlik, ölçeğin ölçmek istenilen özelliği ne derecede doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk, 2017:181). Araştırmada kullanılan personeli güçlendirme ölçeğinin güvenilirliğinin ölçülmesi için "Cronbach alfa" katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayısının alacağı değerler ve bu değerlere ilişkin yorumlar aşağıdaki gibidir (Kalaycı ve Diğerleri, 2005:405);

- $0,00 < a < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 < a < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirdir.
- $0,60 < a < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 < a < 1,00$ ise ölçek yüksek derece de güvenilirdir.

Personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri tablo 11'te gösterilmiştir.

Tablo 11: Personel Güçlendirme Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Personel Güçlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları	Cronbach's Alpha
Anlamlılık Boyutu	0,877
Yeterlilik Boyutu	0,747
Özerklik Boyutu	0,967
Etki Boyutu	0,906
Genel Cronbach's Alpha Değeri	0,937

Tablo 11'de personel güçlendirme ölçeğinden elde edilen verilerin güvenilirliğini test etmek amacıyla elde edilen Cronbach's Alpha değerleri bulunmaktadır. Personel güçlendirme ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri 0,937 bulunmuştur. Alt boyutların Cronbach's Alpha değerleri ise; anlamlılık boyutu için 0,877, yeterlilik boyutu için 0,747, özerklik boyutu için 0,967, etki boyutu için 0,908 olarak hesaplanmıştır.

2.2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Bu ölçeğin orijinali Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe'ye çevrilerek geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Basım ve Şeşen tarafından (2006) gerçekleştirilmiştir. Bu ölçekte özgecilik alt boyutunda 5 madde, vicdanlılık alt boyutunda 3 madde, nezaket alt boyutunda 3 madde, centilmenlik alt boyutunda 4 madde ve sivil erdem alt boyutunda 4 madde olmak üzere toplamda 19 madde bulunmaktadır.

Ölçeğin KMO değeri 0,913 ve Barlett testi sonucu 1705,466 ($p < 0,000$) olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin özdeğer ve açıklanan varyanslarına ilişkin bulgular tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 12: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları

FAKTÖR	ÖZDEĞER	AÇIKLANAN VARYANS	KÜMÜLATİF VARYANS
Özgecilik	8,226	20,875	20,875
Vicdanlılık	1,872	16,352	37,227
Nezaket	1,146	15,894	53,121
Centilmenlik	0,901	8,887	62,008
Sivil Erdem	0,869	6,487	68,495

Tablo 12 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin literatürde geçen biçimiyle 5 faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve bu faktörlerin birlikte toplam varyansın %68'ini açıkladığı görülmektedir.

Faktörlerin sahip oldukları yükler ise tablo 13’da yer almaktadır.

Tablo 13: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğindeki Faktör Yükleri

MADDELER	FAKTÖRLER				
	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
Özgecilik 2	0,510				
Özgecilik 3	0,800				
Özgecilik 4	0,704				
Özgecilik 5	0,671				
Vicdanlılık 1		0,817			
Vicdanlılık 2		0,625			
Vicdanlılık 3		0,583			
Nezaket 1			0,601		
Nezaket 3			0,985		
Centilmenlik 1				0,803	
Centilmenlik 2				0,747	
Centilmenlik 3				0,700	
Centilmenlik 4				0,687	
Sivil Erdem 1					0,451
Sivil Erdem 2					0,646
Sivil Erdem 3					0,768
Sivil Erdem 4					0,767

Tablo 16’da görüldüğü üzere özgecilik faktöründe yer alan maddelerden biri 0,40 değerinden daha düşük bir faktör yüküne sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan maddelerin faktör yükleri 0,510 ile 0,800 arasında değişmektedir ve faktörün açıkladığı toplam varyans miktarı %20,875’tir. Vicdanlılık faktörünün faktör yükleri 0,583 ile 0,817 arasında değişmektedir ve açıkladığı toplam varyans miktarı %16,352’dir. Nezaket faktöründe yer alan maddelerden biri faktör yükü alt sınırı olan 0,40 değerinden daha düşük bir değer aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan maddelerin faktör yükleri 0,601 ile 0,985’tir ve bu faktör toplam varyansın %15,864’ünü açıklamaktadır. Centilmenlik faktörünün faktör yükleri 0,687 ile 0,803 arasında değişmektedir ve açıkladığı toplam varyans miktarı %8,887’dir. Sivil erdem faktörünün faktör yükleri ise 0,451 ile 0,768 arasında değişmekte olup açıkladığı toplam

varyans miktarı da %6,487'dir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçlarını gösteren Cronbach's Alpha değerleri tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach's Alpha
Özgecilik Boyutu	0,763
Vicdanlılık Boyutu	0,706
Nezaket Boyutu	0,600
Centilmenlik boyutu	0,810
Sivil Erdem Boyutu	0,741
Genel Cronbach's Alpha Değeri	0,925

Tablo 14'te örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerleri bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,925 olarak bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri özgecilik için 0,763, vicdanlılık için 0,706, nezaket için 0,600, centilmenlik için 0,810 ve sivil erdem için 0,741 olarak hesaplanmıştır.

2.2.3. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, sosyal bilimlerde en çok kullanılan analizlerden birisidir. Korelasyon analizinin amacı iki değişken arasındaki ilişkiyi ve söz konusu bu ilişkinin kuvvetini ve yönünü belirlemeye yöneliktir. Korelasyon kat sayısı -1 ile +1 aralığında değer almakta, bu değerler doğrultusunda ilişki yorumlanmaktadır. Korelasyon katsayısının +1 olması mükemmel bir pozitif ilişkiyi ifade ederken korelasyon katsayısının -1 olması mükemmel bir negatif ilişkiyi ifade eder. Korelasyon katsayısının 0,00 olması ise değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını ifade eder. Korelasyon analizindeki pozitif ilişki, değişkenlerden birine ait değer artması durumunda diğer değişkene ait değerinin de artması anlamına gelir. Korelasyon analizindeki negatif ilişki ise değişkenlerden birine ait değer artması durumunda diğer değişkene ait değer azalmasını ifade etmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin yorumlanmasında kolaylık sağlayacak değerler aşağıdaki gibidir (Büyüköztürk, 2017:32);

- $0,70 < r < 1,00$ ise yüksek ilişki
- $0,30 < r < 0,70$ ise orta düzeyde ilişki
- $0,30 < r < 0,00$ ise düşük ilişki

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	A	Y	Ö	E	Ö	V	N	C	S.E.
A	1								
Y	,580**	1							
Ö	,516**	,644**	1						
E	,519**	,711**	,816**	1					
Ö	,591**	,559**	,358**	,401**	1				
V	,582**	,510**	,516**	,532**	,603**	1			
N	,527**	,582**	,431**	,480**	,608**	,637**	1		
C	,653**	,687**	,588**	,605**	,671**	,728**	,652**	1	
S.E.	,535**	,624**	,536**	,477**	,648**	,724**	,679**	,759**	1

**p<0,001; A (Anlamlılık), Y (Yeterlilik), Ö (Özeklik), E (Etki), Ö (Özgecilik), V (Vicdanlılık), N (Nezaket), C (Centilmenlik), S.E.(Sivil Erdem)

Personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Tablo 18’de görülen korelasyon analizine ilişkin bulgular şu şekilde özetlenebilir;

- Personel güçlendirmenin "Anlamlılık" alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının "Özgecilik", "Vicdanlılık", "Nezaket", "Centilmenlik" ve "Sivil Erdem" alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,591^{**}$, $r=0,582^{**}$, $r=0,527^{**}$, $r=0,653^{**}$, $r=0,535^{**}$) bulunmaktadır.
- Personel güçlendirmenin "Yeterlilik" alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının "Özgecilik", "Vicdanlılık", "Nezaket", "Centilmenlik" ve "Sivil Erdem" alt boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,559^{**}$, $r=0,510^{**}$, $r=0,582^{**}$, $r=0,687^{**}$, $r=0,624^{**}$) bulunmaktadır.
- Personel güçlendirmenin "Özerklik" alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık

davranışının "Vicdanlılık", "Nezaket", "Centilmenlik" ve "Sivil Erdem" alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,516^{**}$, $r=0,431^{**}$, $r=0,588^{**}$, $r=0,536^{**}$) vardır. Personel güçlendirmenin "özerklik" boyutu ile banka çalışanlarının özgecilik davranışı arasında pozitif yönde ancak düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,358^{**}$) belirlenmiştir.

- Personel güçlendirmenin "Etki" alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının "Özgecilik", "Vicdanlılık", "Nezaket", "Centilmenlik" ve "Sivil Erdem" alt boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r= 0,401^{**}$, $r=0,532^{**}$, $r=0,480^{**}$, $r=0,605^{**}$, $r=0,477^{**}$) olduğu gözlemlenmektedir.
- Personel güçlendirmenin "Özerklik" boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının "Özgecilik" boyutu arasında pozitif yönde en düşük düzeyde ilişkinin olduğu dikkat çekmektedir. ($r=0,358^{**}$). Personel güçlendirmenin "Yeterlilik" boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının "Centilmenlik" boyutu arasında pozitif yönde en yüksek düzeyde ilişkinin olduğu dikkat çekmektedir. ($r=0,687^{**}$).

2.2.4. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tablolarda bu regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular gösterilmiştir.

Tablo 16: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Özgecilik Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P
Sabit	2,313	0,208		11,104	0,000
Anlamlılık	0,285	0,050	0,425	5,749	0,000
Yeterlilik	0,278	0,065	0,385	4,299	0,000
Özerklik	-0,040	0,042	-0,099	-0,953	0,342
Etki	-0,006	0,056	-0,012	-0,110	0,912
R=0,653 R²=0,426					
F=30,982 P=0,000					

Personel güçlendirmenin anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutlarının özgecilik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 30,982$; $P<0,001$). Anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutları birlikte özgecilik davranışı ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki göstermektedir ($R=0,653$, $R^2=0,426$, $p<0,01$). Bu dört alt boyutun birlikte özgecilik davranışındaki değişimin yaklaşık olarak % 43'ünü açıkladığı söylenebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece anlamlılık ve yeterlilik alt boyutlarının özgecilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Özerklik ve etki alt boyutlarının ise özgecilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgular dikkate alındığında; “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” ve “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde oluşturulan H_{1a} ve H_{2a} hipotezleri kabul edilmiştir. “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” ve “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde oluşturulan H_{3a} ve H_{4a} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 17: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Nezaket Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P
Sabit	2,569	0,213		12,078	0,000
Anlamlılık	0,185	0,051	0,277	3,649	0,000
Yeterlilik	0,267	0,066	0,372	4,054	0,000
Özerklik	-0,012	0,043	-0,029	-0,274	0,785
Etki	0,048	0,057	0,095	0,831	0,407
R=0,629 R²=0,396					
F=27,337 P=0,000					

Personel güçlendirmenin anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutlarının nezaket davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 27,337$; $P<0,001$). Anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutları birlikte nezaket davranışı ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki göstermektedir ($R=0,629$, $R^2=0,396$, $p<0,01$). Bu dört alt boyutun birlikte nezaket davranışındaki değişimin yaklaşık olarak % 40'ını açıkladığı söylenebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece anlamlılık ve yeterlilik alt boyutlarının nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Özerklik ve etki alt boyutlarının ise nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgular dikkate alındığında; “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” ve “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde oluşturulan H_{1b} ve H_{2b} hipotezleri kabul edilmiştir. “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” ve “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde oluşturulan H_{3b} ve H_{4b} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 18: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Vicdanlılık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P
Sabit	2,382	0,225		10,579	0,000
Anlamlılık	0,272	0,054	0,378	5,082	0,000
Yeterlilik	0,070	0,070	0,090	1,001	0,318
Özerklik	0,054	0,045	0,124	1,195	0,234
Etki	0,092	0,061	0,170	1,516	0,131
R=0,649 R²=0,421					
F=30,315 P=0,000					

Personel güçlendirmenin anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutlarının vicdanlılık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 30,315$; $P<0,001$). Anlamlılık, yeterlilik,

özerklik ve etki alt boyutları birlikte vicdanlılık davranışı ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki göstermektedir ($R=0,649$, $R^2=0,421$, $p<0,01$). Bu dört alt boyutun birlikte vicdanlılık davranışındaki değişimin yaklaşık olarak % 42'sini açıkladığı söylenebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece anlamlılık alt boyutunun vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutlarının ise vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Buna göre “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde oluşturulan H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşılık “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır”, “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” ve “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde oluşturulan H_{2c} , H_{3c} ve H_{4c} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 19: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Centilmenlik Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P
Sabit	1,378	0,218		6,333	0,000
Anlamlılık	0,286	0,052	0,346	5,517	0,000
Yeterlilik	0,317	0,067	0,357	4,704	0,000
Özerklik	0,059	0,044	0,118	1,340	0,182
Etki	0,046	0,059	0,075	0,789	0,431
R=0,766 R²=0,586					
F=59,213 P=0,000					

Personel güçlendirmenin anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutlarının centilmenlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 59,213$; $P<0,001$). Anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutları birlikte centilmenlik davranışı ile yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki göstermektedir ($R=0,766$, $R^2=0,586$, $p<0,01$). Bu dört alt boyutun birlikte centilmenlik davranışındaki değişimin yaklaşık olarak % 59'unu açıkladığı söylenebilir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece anlamlılık ve yeterlilik alt boyutlarının centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Özerklik ve etki alt boyutlarının ise centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Buna göre “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” ve “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde oluşturulan H_{1d} ve H_{2d} hipotezleri kabul edilmiştir. “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” ve “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde oluşturulan H_{3d} ve H_{4d} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 20: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Sivil Erdem Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P
Sabit	2,248	0,216		10,402	0,000
Anlamlılık	0,165	0,051	0,230	3,204	0,002
Yeterlilik	0,339	0,067	0,439	5,063	0,000
Özerklik	0,126	0,044	0,290	2,890	0,004
Etki	-0,103	0,058	-0,191	-1,763	0,080
R=0,679 R²=0,461					
F=35,717 P=0,000					

Personel güçlendirmenin anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutlarının sivil erdem davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F= 35,717; P<0,001). Anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutları birlikte sivil erdem davranışı ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki göstermektedir (R=0,679, R²=0,461, p<0,01). Bu dört alt boyutun birlikte sivil erdem davranışındaki değişimin yaklaşık olarak % 46'sını açıkladığı söylenebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece etki alt boyutunun sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Buna karşılık anlamlılık, yeterlilik ve özerklik alt boyutlarının ise sivil

erdem davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde oluşturulan **H_{4e}** hipotezi reddedilmiştir. Buna karşılık “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır”, “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” ve “Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” biçiminde oluşturulan **H_{1e}**, **H_{2e}** ve **H_{3e}** hipotezleri ise kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezlere ilişkin varılan sonuçlar tablo 21’de toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 21:Araştırma Kapsamına Oluşturulan Hipotezlerin Toplu Sonuçları

Hipotezler		Kabul - Red Durumu
H_{1a}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1b}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1c}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1d}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{1e}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılığın sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{2a}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{2b}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{2c}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H_{2d}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{2e}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Tablo 21'in devamı: Araştırma Kapsamına Oluşturulan Hipotezlerin Toplu Sonuçları

Hipotezler		Kabul - Red Durumu
H_{3a}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H_{3b}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H_{3c}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H_{3d}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H_{3e}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H_{4a}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin özgecilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H_{4b}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin nezaket davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H_{4c}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H_{4d}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin centilmenlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H_{4e}	Personel güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin sivil erdem davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red

Tablo 24'te görüldüğü üzere bu çalışma kapsamında ilgili literatür taraması neticesinde oluşturulan 20 hipotezden 10 tanesi kabul edilmiş geriye kalan 10 tanesi ise reddedilmiştir.

SONUÇ

Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışma, özel bir bankanın Denizli ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren şubelerinde çalışan 172 personel ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin teorik bilgilere detaylı bir biçimde yer verilmiştir. İkinci bölümde ise araştırma kapsamında elde edilen veriler analiz edilmiş ve aşağıda özetlenecek olan sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında verilerin elde edilmesinde anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın amacına en uygun anketin belirlenebilmesi için gerekli incelemeler yapılmış literatürde sıklıkla kullanılan, birçok araştırmacı tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan anketlerden yararlanılmıştır. Araştırma ölçeğinin ilk kısmında katılımcılara yaşlarını, cinsiyetlerini, medeni durumlarını, eğitim durumlarını ve çalışma sürelerini ifade edebilecekleri sorular sorulmuştur. Banka çalışanlarının personel güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından hazırlanan ve birçok araştırmada kullanılan ölçek kullanılmıştır. (Çavuş ve Akgemci,2008; Çöl,2008; Çekmecilioğlu ve Keleş,2008). Bu ölçek personel güçlendirmeyi anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarıyla ele almaktadır. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla orijinali Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilen ve Basım ve Şeşen tarafından (2006) Türkçe'ye çevrilerek geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Organ (1988) tarafından ortaya konulan, birçok araştırmaya konu olmuş beş temel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunu (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem) ölçmektedir.

Bu çalışmada öncelikle kullanılan ölçeklerin literatürde ifade edilen yapıya uygunluğu test edilmeye çalışılmıştır. Bunun için ölçeklerin yapı geçerliği uygulanan açımlayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Yapılan faktör analizi neticesinde hem personeli güçlendirme ölçeğinin literatüre uygun bir şekilde dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu (Spreitzer, 1995; Spreitzer vd., 1999; Laschinger vd., 2004; Tolay vd., 2012; Çelebi, 2009) hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin literatüre uygun bir şekilde beş faktörlü bir yapıya sahip olduğu (Arı, 2014; Bolat ve Bolat, 2008; Lo ve Ramayah,2009) belirlenmiştir.

Personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde personeli güçlendirme alt boyutları (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulgu literatürdeki çalışma bulgularıyla paralellik arz etmektedir (Taşlıyan vd., 2015; Noori ve Azma, 2013).

Personel güçlendirmenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Genel itibariyle personeli güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuç literatürdeki çalışmalarla genel itibariyle uyumlu görülmektedir (Taşlıyan vd., 2015; Wat, 2005; Malçok, 2011). Regresyon analizi sonuçları aşağıda özetlenmiştir;

- Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik davranışı üzerinde personeli güçlendirme alt boyutlarından sadece anlamlılık ve yeterlilik alt boyutlarının anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Özerklik ve etki alt boyutlarının ise özgecilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.
- Personeli güçlendirme alt boyutlarından sadece anlamlılık ve yeterlilik alt boyutlarının nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Özerklik ve etki alt boyutlarının ise nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanılmamıştır.
- Personeli güçlendirme alt boyutlarından sadece anlamlılık alt boyutunun vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutlarının ise vicdanlılık davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi bulunmamaktadır.
- Personeli güçlendirme alt boyutlarından sadece anlamlılık ve yeterlilik alt boyutlarının centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, özerklik ve etki alt boyutlarının ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.
- Personeli güçlendirme alt boyutlarından sadece etki alt boyutunun sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Buna karşılık anlamlılık, yeterlilik ve özerklik alt boyutlarının ise sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Personel güçlendirme çalışanların çabasını anlamlı kılan bir kavramdır. Personel güçlendirme ile çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissederler böylece kendi rol tanımlarının ötesinde davranış sergilerler. Çalışanların kendi inisiyatifine bağlı olarak gönüllü bir biçimde gerçekleşen bu davranışlar literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmıştır. Günümüz yönetim anlayışlarında gözlemlenen ve araştırmamız boyunca savunduğumuz en önemli örgütsel başarı unsuru yadsınamaz bir gerçekle insandır. Örgütlerin başarılı bir biçimde varlıklarını sürdürmelerini sağlayan, önce insan anlayışla beslenen personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt yöneticileri tarafından önemsenmelidir. Yöneticiler, çalışanlara karşı iyi bir lider olarak onların yaptıkları işi anlamlı bulmalarını, yaptıkları iş için kendilerini yeterli hissetmelerini sağlamaları gerekir. Böylece örgüt bünyesinde örgütsel vatandaşlık davranışı kültür haline gelerek çalışanlar iş birliği içerisinde hareket etmesini, problemlerin azalmasını, ufak problemleri görmezden gelinerek ortaya çıkabilecek olan çatışmaları önlenmesini, huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulmasını sağlar. Çalışanlara önem ve değer verildiği , onların kendilerini bireysel ve örgütsel yaşamda güçlü olduklarına inandırıldığı, sorumlulukların verildiği ve sorumluluklarından doğan sonuçlardan kendilerini sorumlu hissettirildiği takdirde örgütler başarılı olabilirler.

Rekabetin giderek farklı bir boyut kazanması, teknolojinin her geçen gün gelişmesi, teknolojinin bireysel ve örgütsel yaşamın merkezinde olması, müşteri istek, şikâyet ve ihtiyaçlarının değişmesi, bu istek, şikâyet ve ihtiyaçlara kısa sürede cevap verme zorunluluğu yönetim anlayışlarında değişikliklere neden olmuştur. Günümüz koşullarına bağlı olarak değişim gösteren yönetim anlayışlarında örgütsel başarının temel prensibi gücün çalışanlarla paylaşılmasıdır. Gücün çalışanlarla paylaşıldığı, yetki devrinin verildiği, kararlara katılımın sağlandığı, düzenli geri bildirim sisteminin olduğu, eğitim ve geliştirmenin önemli olduğu örgütler başarılı olarak görülmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar yaptıkları işi anlamlı ve önemli görürler. İşlerini yapacak yeterliliğe ve yeteneğe sahip olduklarına inanırlar. Örgüt içinde rollerini yerine getirirken inisiyatif alırlar, özgürce karar verip verdikleri kararların sonuçlarını üstlenirler ve örgütsel hedefler doğrultusunda gönüllü bir biçimde örgüt yararına fazladan rol davranışında bulunurlar.

Bu araştırma bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bankacılık sektörünün emek yoğun olması, çalışanların performans sistemine bağlı olarak çalışması, alt ve orta kademedeki çalışanların müşterilerle doğrudan iletişimde olması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin son derece önemli olması ve yoğun rekabet ortamında benzer hizmeti veren bankaları birbirinden ayıran temel unsurun çalışan profili olması araştırmanın bu sektörde yapılmasında belirleyici olmuştur.

Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini incelemeye yönelik gelecekte yapılacak olan araştırmalar örgütsel güvenin veya iş tatmininin arabuluculuk rolünü dikkate alabilirler. Örgütsel vatandaşlık davranışını inceleyecek olan araştırmacılar da Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından hazırlanan daha sonra Moorman (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" ölçeğini kullanılabılırler.

KAYNAKÇA

- Acar, Z.A., (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, 7(1): 1-14.
- Akçakaya, M., (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", Karadeniz Araştırmaları Dergisi, (25):145-174.
- Akgündüz, Y., vd. (2014). "Futbol Turizmine Hizmet Eden Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(28): 1-15.
- Akın, A. ve Saruhan, S., (2016). " Küçük Ölçekli İşletmelerde Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki İlişkinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma", Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2):25-42.
- Akın, M., (2010). "Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(29): 211-238
- Ala, Ş., (2010). "Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Allison, B. vd., (2001). "Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior", Journal of Education for Business, 76(5): 282-288.
- Appelbaum, S. ve Honegger, K., (1998). "Empowerment: A Contrasting Overview of Organizations in General and Nursing in Particular - an Examination of Organizational Factors, Managerial Behaviors, Job Design, Structural Power, Empowerment in Organizations, 6(2):29-50.
- Arda, S., (2006). "Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Arslan, D., (2012). "Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme ve Halk Bankası Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avcı, A., (2015). "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri" Eğitim Bilimleri Dergisi, 42(42): 191-206.
- Avey, J. B., Hughes L. W., Norman S.M. ve Luthans K.W. (2008). "Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity", Leadership & Organization Development Journal, 29(2): 110-130.
- Aydoğan, E. ve Dinçer E., (2017). "Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9: 48-66.
- Bağcı, Z., Bursalı M. Y., (2011). "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9: 9-21.
- Barksdale, K. ve Werner, J.M., (2001). "Managerial Ratings of in-role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship", Journal of Business Research, 51(2) :145-155.
- Basım, H. N., Korkmazıyrek, H., Tokat, A.O., (2008). "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19:121-130.
- Basım, H. ve Şeşen, H., (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi 61(4): 83-101.
- Bateman, T. S., Organ, D. W., (1983). "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee: Citizenship", Academy of Management Journal, 26(4):587-595.

- Berberoğlu, N., (2013). "Psikolojik Sermayesinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Beşyaprak, S., (2012). "Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bolat, İ. vd., (2009). "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21): 215-239.
- Bolat, O. ve Bolat, T. (2008). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19): 75-94.
- Bolat, T., (2003). "Personel Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması" İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(3-4): 199-219.
- Bolino, M.C., (1999). "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?", Academy of Management Review, 24(1): 82-98.
- Budak, G., (2015). " Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., (2017). "Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı", Pegem Yayıncılık, 23. Baskı, Ankara.
- Carless, S. A., (2004). "Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction?", Journal of Business and Psychology, 18(4): 405-425.
- Ceylan, A. vd., (2005). " İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(1): 35-51.

- Ceylan, A., Güner, Ç., Gül, H., (2005). "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal- Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 35-51.
- Chesakul, U. ve Varma, P., (2016). "The Influence of Passion and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior of Teachers Mediated by Organizational Commitment" , *Contaduria Administracion*, 61: 422-440
- Chiang, C. F. ve Hsieh, T. S., (2012). "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizatonal citizenship behavior", *International Journal of Hospitality Management*, 31(1): 180-190.
- Chiang, C.F. ve Jang, S., (2008). "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1): 40-61.
- Claydon, T., Doyle M., (1996). "Trusting me, Trusting you? The Ethics of Employee Empowerment", *Personnel Review*, 25(6):13-25.
- Cohen, A., ve Kol, Y., (2004). "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management Psychology* 19(4): 386-405.
- Coleman, H. J., (1996). "Why Em ployee Empowerment is not Just a Fad", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4):29-36.
- Collins, D., (1996). " Control and Isolation in The Management of Empowerment ", *Empowerment in Organizational*, 4(2): 29-39.
- Conger , J.A. ve Kanungo, R.N., (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Cook, S., (1994). " The Cultural Implications of Empowerment", *Empowerment in Organizations* 2(1): 9-13.
- Cooney, R., (2004). "Empowered Self- Management and The Design of Work Teams", *Personnel Review*, 33(6): 677-692.

- Corsun, D.L. ve Enz, C. A., (1999). "Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support- Based Relationships", Cornell University School of Hotel Administration,205-224, <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/615/> http.
- Çalık, T., Özbay Y., Özer A., Kurt T. ve Kandemir M. (2009). "İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Zorbalık Statülerinin Okul İklimi, Prososyal Davranışlar, Temel İhtiyaçlar ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre İncelenmesi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(60): 555-576.
- Çavuş, F. ve Akgemci T., (2008). " İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/365/347>: 229-242
- Çavuşoğlu, F. ve Güler, M., (2017). "Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezinde Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", Seyahat ve Otel İşlemeleri Dergisi, 14(2): 47-64.
- Çavuşoğlu, F., (2016). "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: İzmir İl Merkezindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çekmecelioğlu, H.G., Keleş, Ö. (2008). "Örgüt İklimi, Güçlendirme ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı,3-6.
- Çelebi, M.A. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme", Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çelik, M., (2007). "Örgüt kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Çelik, M., (2010). "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çetinkaya , M. ve Çimenci, S., (2014). "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması ", Yönetim Bilimleri Dergisi, 12(23): 237-278.
- Çorum, M. ve Öge, E., (2018). "İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, 10:24-36.
- Çöl, G., (2008). " Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1): 35-46.
- Dağcı, O., (2017). "Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hava Aracı Bakım Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dash, S. ve Pradhan, R., (2014). " Determinants & Consequences of Organizational citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations", International Journal of Business and Management Invention 3(1): 17-27.
- Derdiman C., Uysal R., (2014). Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri", Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(2): 251-277.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö., (2007). "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması" , Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12(9): 282-303.
- Durdu, T., (2010). "Eğitim Denetçilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Dyne, L.V. ve Ang, S., (1998). "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", Academy of Management Journal, 41(6): 692-703.

- Ekiyor, A. ve Karagül, S., (2016). "Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İş Gören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi" , Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 1(3): 13-25.
- Elanain, H. A., (2007). "Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship?", International Review of Business Research Papers, 3(4):31-43.
- Erdil, O. vd., (2004). "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2):101-122.
- Eren, E., (2015). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erer, B., (2014). " Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Konya.
- Eroğlu, F., (2013). "Davranış Bilimleri", Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erstad, M., (1997). "Empowerment and Organizational Change" International Journal of Contemporary Hospitaly, 9(7): 325-333.
- Evis, B., (2016). "Personel Güçlendirmede Duygusal Zekanın Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Fettahlioğlu, O. ve Sünbül, M., (2015)." Duygusal Zekanın Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi", Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(14): 157-175.
- Genç, Z., (2017). "Otel İşletmeleri Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ve Mentorluk İhtiyaçları" , Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi, 7(1): 91-97.
- George, J. M. ve Brief, A. P., (1992). "Feeling Good- Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work- Organizational Spontaneity Relationship", Psychological Bulletin, 112(2): 310-329.
- Giderler , C., (2015). "Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmetler Özel Sayısı, 0(0):58-88.

- Gökmen, A., (2011). "İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bu Davranışların Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Greasley, K., (2005). "Employee Perceptions of Empowerment", *Employee Relations*, 27(4): 354-368.
- Gürbüz, G., (2012). "Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gürbüz, G., Kumkale İ. ve Oğuzhan A. (2013). "Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma", *International Conference on Eurasian Economies 7C*: 791-800.
- Gürbüz, S., (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2): 48-75.
- Gürsoy, H. ve Aydemir, İ., (2017). " Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Güvenlikten Sorumlu Bir Kamu Kurumunda Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1):95-119.
- Hales, C., ve Klidas, A., (1998). "Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3): 88-95.
- Harbalıoğlu, H., (2016). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Honold, L., (1997). " A Review of The Literature on Employee Empowerment" , *Empowerment in Organizations*, 5(4):202-212.
- İlisu, İ., (2012). "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E., (2004). "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik

- Etkin Liderlik Nitelikleri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,11: 423-446.
- Janssen, O., (2004). "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in The Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment", *Work & Stress*, 18(1): 56-65.
- Jiang, J. Y. vd., (2011). "Job satisfaction and organization structure as moderators of the effects of empowerment on organizational citizenship behavior: a self-consistency and social exchange perspective", *International Journal of Management*, 28 (3), 675-693.
- Kaplan, İ., (2011). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaaslan, A., Özler, D., Kulaklıoğlu, A.S., (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F.*, 11(2): 135-160.
- Karaca, E. ve Özmen, A., (2018). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" , *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1): 7-30.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y.S., (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Nevşehir İli Örneği" , *Öneri Dergisi* 9(34): 137-153.
- Karaman, A. ve Aylan, S., (2012). "Örgütsel Vatandaşlık", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1): 35-48.
- Karaman, K., Yücel, C., ve Dönder, H., (2008). "Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (14)53: 49-74.
- Karataş, A., (2015). "Örgütsel İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bursa İlinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 19(1): 47-58.

- Kerse, G. ve Karabey, C.N., (2014). "Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (29): 22-41.
- Keser, A. ve Karaduman, M., (2014). "İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma ", Hak- İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 3(7): 178-197.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M., (2014). "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" , İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1): 328-346.
- Koçak, E., Turan, S., Aydoğdu E., (2012). "Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi", Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, 3(5): 117-148.
- Koçel, Tamer., (2011). "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar", Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Laschinger, H. Finegan J. E., Shamian J. ve Wilk P. (2004). "A Longitudinal Analysis of The Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction", Journal of Organizational Behavior, 25 (4): 527-545.
- Lashley, C., (1995). "Toward an Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7(1): 27-32.
- Lashley, C., (1996). "Research Issues for Employee Empowerment in Hospitality Organisations", J. Hospitality Management, 15(4): 333-346.
- Lee, M ve Koh J., (2001). "Is Empowerment Really A New Concept?", International Journal of Human Resource Management, 12(4): 684-695.
- Lo, M.C. ve Ramayah, T. (2009). "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia", International Business Research, 2(1): 48-55.
- Mahmutoğlu, T., (2017). "İş Hayatında Cinsel Ayrımcılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri" Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Malçok, A., (2011). "Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Rolü Üzerine Bir Araştırma" , Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Matthews, R.A., Diaz W. M., Cole S. G., (2003). "The Organizational Empowerment Scale",*Personel Review*, 32(3): 297-318.
- McKenzie, S., (2011). "Trust and Organizational Citizenship: A Study of Relationship of The Three Referents of Trust and The Organizational Citizenship of Elementary School Teachers", The University of Texas At San Antonio, 9.
- Mete, M. vd., (2015). "Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*,6(12):137-156.
- Müdü, N., (2009). "Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma)" ,Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Nezakati, H. vd., (2010). "Fostering Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Human Resources Empowerment (HRE)" ,*World Journal of Management*, 2(3):47-64.
- Noori, M. ve Azma, F., (2013). "Relationship between Perceived Empowerment by Employees and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Public Organizations in Bojnourd)", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciencess*, 3(8): 434-442.
- Organ, D.W., (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Celan-Up Time", *Human Performance*, 10(2): 85-97.
- Organ, D.W., Lingl, A., (1995). "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Social Psychology*, 135(3): 339-350.
- Öksüz, Y., (2010). "Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği" , Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

- Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y., (2006). "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1): 39-51.
- Özdoğru, M. ve Aydın, B., (2012). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2): 357-367.
- Özgen, H. ve Özgen, H., (2010). "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1): 1-19.
- Parlar, H., (2012). "Özel Okullarda, Özel Okul Sahiplerinin ve Üst Düzey Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma" *İstanbul ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21): 127-146.
- Pekküçükşen, Ş., (2013). "Değişen Yerel Yönetim Anlayışında İnsan Kaynakları Stratejilerinin Geliştirilmesi (Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği)", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Podsakoff, M.P., MacKenzie S.B., Paine J. B. ve 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, P. M. ve MacKenzie S.B., (1997). "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", *Human Performance*, 10(2):133-151.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F., (2013). "Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi" *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1): 17-34.
- Postar, J., (1996)." Empowerment: What It Is and What It Is Not", *Empowerment in Organizations*, 4(2): 5-7.
- Quinn, R.E. ve Spreitzer, G.M., (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, 26(2): 37-49.

- Randolph, W. A., (2000). " Re- thinking Empowerment: Why Is It So Hard to Achieve?", *Organizational Dynamics*, 29(2): 94-107.
- Rousseau, D.M., (1989). "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2):121-140.
- Rudolph, H. R. ve Peluchette J.V., (1993). " The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power The Answer?", *Journal of Applied Business Research*, 9(3): 13-20.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M., (2016). "Örgütsel Davranış", Alfa Aktüel Yayınları, 6. Baskı, Bursa.
- Salihoğlu , G., (2013). "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması), *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1): 300-310.
- Seçgin, Y. ve Özyer, K., (2016). "Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezinde Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *IJOESS*, 7(22):246-277
- Smith, C. Ann, vd., (1983). " Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.
- Smith, C.A., Dennis, W.O., Near, J.P., (1983). " Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.
- Spector, P.E., Fox, S., (2002). "An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", *Human Resource Management Review*, 12: 1-24.
- Spreitzer, G., (1995). "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, G., (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2): 483-504.

- Spreitzer, G., vd., (1999). "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 20: 511-526.
- Şahal, S., (2015). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, S. ve Acar, V., (2017). "İnternet Bağımlılığı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastanelerde Uygulanan Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi*, ICMEB17: 1094-1103.
- Şanal, M., (2013). " Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1):529-538.
- Şehitoğlu, Y., (2010). "Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve algılanan Çalışan Performansı İlişkisi", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Şenel, Ö., (2006). "Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tanış, A. ve Turunç, Ö., (2017). " İş Karakteristikleri, İşyeri Güvenliği ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkileri: Kültürler Arası Bir Çalışma", *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3): 1-24.
- Taşlıyan, M. vd., (2014). "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1):326-327.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A., (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 12(4):449-465.
- Truckenbrodt, Y. B., (2000). " The Relationship between Leader- Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior", *Acquisition Review Quartely*, Summer 2000, 233-244.

- Turan, S., (2018). " Yapısal Güçlendirme: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" Journal of Yaşar University,13/49: 101-111.
- Turnipseed, D. ve Murkison, G., (1996). "Organizational Citizenship Behavior: an Examination of The Influence of The Workplace", Leadership & Organization Development Journal,17(2): 42-47.
- Turnipseed, D.L., (2002). "Are Good Soldiers Good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal ethics" , Journal of Business Research, 55:1-15.
- Turnley, W. H., Bolino M. C., Lester S. W., Bloodgood, J.M., (2003). "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In- Role and Organizational Citizenship Behaviors", Journal of Management, 29(2):187-206.
- Ulusoy, H. ve Sarıçoban, S., (2017). "Hekimlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Kurumda Çalışmaktan Memnuniyet Durumlarının ve Kurumda Kalma Niyetlerinin İncelenmesi", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(48): 659-668.
- Wat, D. ve Shaffer, M. A., (2005). "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors the mediating role of trust in the supervisor and empowerment", Personnel Review, 34 (4), 406-422.
- Wilkinson, A., (1998). "Empowerment: Theory and Practice", Personnel Review,27(1): 40-56.
- Wong, C. ve Laschinger, H., (2012). "Authentic Leadership, Performance and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment", Journal of Advanced Nursing,69(4): 947-959.
- Yatkın, A., (2009). "Kamu Yönetiminde Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme", E-Journal of New World Sciences Academy, 4(2): 128-141.
- Yıldız, G., (2017). "Örgüt Kültürün Özel ve Devlet Hastanelerinde Görev Yapan Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yılmaz, K., (2009). "Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" , Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(59): 471-490.
- Yoon, C., (2009). "The Effect of Organizational Citizenship Behaviors on Erp System Success", Computers in Human Behavior, 25,421-428.
- Yücel, C. ve Kaynak, S., (2008). " Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi,20:686-706.
- Yücel, C. ve Taşçı, S., (2008). "Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 20: 685-706.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y., (2012). "Psikolojik Güçlendirme'nin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23:19-48.
- Yüksel, M., (2017). "Belediye Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Samsun İlk Adım Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Manas Sosyal Araştırma Dergisi, 6(4): 430-445

İnternet Adresleri

http://members.tripod.com/war_project/business/yetki.htm , (03.03.2018)

Ek 1: Anket

Sayın katılımcı,

Bu araştırma çalışanların iş ve işyerlerine yönelik çeşitli tutumları ile bir takım iş çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen veriler üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz cevapların çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğinde etkili olacağını unutmayınız. Yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Özgül CAMGÖZ

- Cinsiyetiniz : Erkek Kadın
Medeni Durumunuz : Evli Bekâr
Yaşınız : 18'den küçük 18-25 25-44 45-59
 60 ve üstü
Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise ve Dengi Ön Lisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora
Çalışma Süreniz : 1 yıldan az 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl
 21 Yıl Üzeri

		1: Kesinlikle katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle katılıyorum
Anlamlılık	Yaptığım iş benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	1	2	3	4	5
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır	1	2	3	4	5
Yeterlilik	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	1	2	3	4	5
	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim	1	2	3	4	5
	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
Özerklik	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm	1	2	3	4	5
	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim	1	2	3	4	5

	verebiliyorum					
	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	1	2	3	4	5
Etki	Departmanımda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	1	2	3	4	5
	Departmanımdaki faaliyetler üzerindeki etkim fazladır	1	2	3	4	5
	Departmanımda olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	1	2	3	4	5
Özgeçelik	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim	1	2	3	4	5
	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	1	2	3	4	5
Vicdanlılık	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	1	2	3	4	5
	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	1	2	3	4	5
Nezaket	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	1	2	3	4	5
	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
Cenilmenlik	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
	Çalışma ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	1	2	3	4	5
	Çalışma ortamında yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5

	İşletme içerisinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	1	2	3	4	5
Sivil Erdem	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
	İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
	İşletme yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5
	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden proje gruplarının içerisinde yer alırım	1	2	3	4	5

Ek 2: Öz Geçmiş

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Özgül CAMGÖZ

Doğum Yeri : Denizli

Doğum Tarihi : 20.09.1991

E-posta : ozgul__2006@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Denizli Lisesi

Lisans : Pamukkale Üniversitesi- İşletme

Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi- Yönetim ve Organizasyon

Yabancı Dil ve Düzeyi: İngilizce - Upper / Intermediate

İŞ DENEYİMİ

Türkmen Hukuk Bürosu - Avukat Asistanı - 2010/2013 (Yarı zamanlı)

Türk Ekonomi Bankası - Stajyer - 2014

British Culture Language - Eğitim Danışmanı - 2015/2016 (Yarı zamanlı)

Qnbfinansbank - Müşteri Hizmetleri Temsilcisi - 2016/ 2018