

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İZMİR
İL MERKEZİNDEKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

FATİH ÇAVUŞOĞLU

İZMİR - 2016

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: İZMİR İL MERKEZİNDEKİ BEŞ
YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

FATİH ÇAVUŞOĞLU

DANIŞMAN: DOÇ. DR. MEHMET EMRE GÜLER

İZMİR - 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: İzmir İl Merkezindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2016

Fatih ÇAVUŞOĞLU

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İZMİR İL MERKEZİNDEKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatih ÇAVUŞOĞLU

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm sektöründe hizmeti üreten ve sunan başlıca ögenin insan olduğu bilinmektedir. Emek-yoğun olması ve hizmetin üretildiği anda tüketilmesi gibi özelliklere sahip olan konaklama işletmeleri için insan faktörü çok büyük önem arz etmektedir. Konaklama işletmelerinin; müşteri tatminini sağlayabilmesi, hedeflerini gerçekleştirebilmesi, bulunduğu pazarda rekabet avantajı yakalayabilmesi, varlığını sürdürebilmesi için “önce insan” anlayışıyla hareket etmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda konaklama işletmelerinin; personelinin eğiterek, yönetim ve kararlara katılımını teşvik ederek, yetki ve sorumluluk vererek, ortak hedeflere yönelterek, açık bir iletişim ortamı oluşturarak kısacası personelinin güçlendirerek birer örgüt vatandaşı haline gelmesini sağlaması gerekmektedir. Kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hisseden personel, örgütsel vatandaşlık sergilemeye daha istekli olacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı, psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırmanın alan yazın kısmının ilk bölümünde personel güçlendirme ve psikolojik güçlendirme kavramları, ikinci bölümünde ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Araştırmada psikolojik güçlendirme; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki alt boyutları ile ele alınırken örgütsel

vatandaşlık davranışı özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutları ile ele alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırma kapsamında alan yazında geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmış ölçeklerden ve demografik sorulardan oluşan anketlerin analizi ve değerlendirmeleri yer almaktadır. Araştırmanın uygulama alanını, İzmir il merkezinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli olan veriler, altı adet beş yıldızlı konaklama işletmesi personelinin anket aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen toplam 434 anket SPSS istatistiksel yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın analizi sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda, psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel güçlendirme, psikolojik güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı, turizm, konaklama işletmeleri.

ABSTRACT

Master's Thesis

**THE EFFECTS OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A RESEARCH IN FIVE-
STAR HOSPITALITY ENTERPRISES IN CENTER OF IZMIR**

Fatih ÇAVUŞOĞLU

İzmir Katip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Tourism Management Program

It is known that people are the most important factor which produce and offer services in tourism sector. The human factor carries great importance for hospitality enterprises, which are characterized by being labour-intensive and simultaneous production and consumption of services. Hospitality enterprises should act in accordance with the “people-first” approach in order to provide customer satisfaction, attain their goals and gain competitive advantage and survive in the market. To this end, hotel enterprises should help their personnel to become citizens of organization by educating them, promoting their participation to management and decisions, giving them authority and responsibility, guiding them towards common targets, creating good environment for communications with them. Personnel, who feel psychologically empowered will be more willing to show organizational citizenship behavior.

The fundamental purpose of this research is to establish the effects of the psychological empowerment on organizational citizenship behavior. Personnel empowerment and psychological empowerment are explained the first chapter and organizational citizenship behavior in the second chapter in detail.

Psychological empowerment is addressed in terms of their sub-dimensions as meaning, competence, self-determination and impact, while organizational citizenship behavior is addressed in terms of sub-dimensions as altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship and civil virtue.

In the third chapter, analyses and evaluation of questionnaires consisting of demographic questions which were carried out in line with valid and reliable scales are dealt with. The field of application of this research comprises personnel of five-star hospitality enterprises in the center of İzmir. The necessary data for research is gathered from personnel of six five-star hospitality enterprises via questionnaires. 434 questionnaires, which are gathered from participants, are analyzed by using SPSS statistical software. In the light of the data gathered as a result of this research, it has been established that there is a significant relation between psychological empowerment and organizational citizenship behaviour in positive way.

Keywords: Personnel empowerment, psychological empowerment, organizational citizenship behaviour, tourism, hospitality enterprises.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	IV
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI IŞIĞINDA PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME OLGUSU

1.1.PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI	3
1.2.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	4
1.3.PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	7
1.3.1. Yetki Devri	8
1.3.2. Yönetime (Kararlara) Katılım.....	9
1.3.3. Motivasyon	10
1.3.4. İş Zenginleştirme	11
1.4.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN NEDENLERİ.....	12
1.5.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI.....	13
1.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	13
1.5.2. Yenilik	15
1.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	15
1.5.4. Sorumluluk.....	16
1.5.5. Ortak Hedeflere Yönelme.....	17
1.5.6. Personeli Toplum Önünde Övme	17
1.5.7. Personele Güveni Öğretme ve Onlara Güveni Aşılama	17
1.5.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme.....	18
1.5.9. Eğitim ve Geliştirme.....	19
1.5.10. Açık Bir İletişim Ortamı	20
1.5.11. Performansla İlgili Geri Besleme Yapma.....	20

1.5.12. Çalışma Ortamında Esneklik	21
1.5.13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik.....	21
1.5.14. Takım Çalışması	21
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN SONUÇLARI	22
1.6.1. Personel Güçlendirmenin Olumlu Yönleri	22
1.6.2. Personel Güçlendirmenin Engelleri ve Maliyetleri	24
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULAMA SORUNLARI	26
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER.....	27
1.9. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME.....	29
1.9.1. Anlamlılık.....	29
1.9.2. Yeterlilik	30
1.9.3. Özerklik	30
1.9.4. Etki.....	30
1.10.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME SÜRECİ	31
1.10.1. Personel Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci	33
1.10.2. Yöneticiler Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci.....	34
1.10.3. Örgüt Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci.....	36
1.11. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	40
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	44
2.2.1. Özgecilik.....	44
2.2.2. Vicdanlılık / Üstün Görev Bilinci.....	45
2.2.3. Nezaket / Nezaket Tabanlı Bilgilendirme.....	46
2.2.4. Sivil Erdem / Örgütün Gelişimine Destek Verme / Erdemli Olma	47
2.2.5. Centilmenlik / Gönüllülük	48
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	49
2.3.1. Örgütsel Spontanlık Davranışı.....	49
2.3.2. Psikolojik Sözleşme.....	50
2.3.3. Özgeci Örgütsel Davranış.....	50
2.3.4. Örgütsel Bağlılık.....	52
2.3.5. Örgütsel Güven	53
2.3.6. İş Tatmini.....	54
2.3.7. Örgütsel Adalet	55
2.3.8. Liderlik.....	56
2.3.9. Motivasyon	57
2.3.10. Örgüt Kültürü.....	58

2.3.11. Fazladan / Ekstra Rol Davranışı	59
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ORTAYA ÇIKMASINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	60
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	60
2.4.1.1. Demografik Değişkenler	66
2.4.1.2. İş Tatmini	61
2.4.1.3. Personelin Ruhsal Durumu ve Morali	62
2.4.1.4. Kişilik Özellikleri	62
2.4.1.5. Gereksinim ve İhtiyaçlar	63
2.4.1.6. Adalet Algılamaları	63
2.4.2. Çevresel/Durumsal Faktörler	64
2.4.2.1. İşin Özellikleri	64
2.4.2.2. Yönetici-Liderin Özellikleri.....	65
2.4.2.3. Örgütün Özellikleri.....	65
2.4.2.4. Örgütün Vizyonu	66
2.4.2.5. İşletmeye Bağlılık	60
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI	67
2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumlu Yönleri	67
2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Yönleri	70
2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLER	71
2.7. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İZMİR İL MERKEZİNDEKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE GEREKLİLİĞİ	74
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	75
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	75
3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	75
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	75
3.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİKSEL YÖNTEMLER.....	77
3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	77
3.8. BULGULAR	80
3.8.1. Güvenilirlik Analizi	80
3.8.2. Tanımlayıcı İstatistik Analizleri	82
3.8.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	82
3.8.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	86

3.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi.....	89
3.8.3.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi.....	89
3.8.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi.....	90
3.8.4. Korelasyon Analizi	92
3.8.4.1. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	93
3.8.5. T Testi Analizi	97
3.8.6. Anova Analizi	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108
KAYNAKÇA	110
EK	122
EK 1: ANKET FORMU ÖRNEğİ.....	123
ÖZGEÇMİş.....	126

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1: PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖZELLİKLERİ.....	7
TABLO 2: VATANDAŞLIK PERFORMANSININ KAVRAMSAL MODELİ	43
TABLO 3: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ VE ALT BOYUTLARININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	81
TABLO 4: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ VE ALT BOYUTLARININ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	81
TABLO 5: KATILIMCILARIN CİNSİYET DAĞILIMI	82
TABLO 6: KATILIMCILARIN MEDENİ DURUM DAĞILIMI	82
TABLO 7: KATILIMCILARIN YAŞ DAĞILIMI	83
TABLO 8: KATILIMCILARIN ÇALIŞTIKLARI BÖLÜM DAĞILIMI	83
TABLO 9: KATILIMCILARIN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞMA YILLARI DAĞILIMI	84
TABLO 10: KATILIMCILARIN BULUNDUKLARI İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA YILLARINA GÖRE DAĞILIMI	84
TABLO 11: KATILIMCILARIN EĞİTİM DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI.....	85
TABLO 12: KATILIMCILARIN BULUNDUKLARI KONAKLAMA İŞLETMESİNE GÖRE DAĞILIMI	85
TABLO 13: KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI DÜZEYİNE YÖNELİK TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	86
TABLO 14: KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SERGİLEME DÜZEYİNE YÖNELİK TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	88
TABLO 15: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ	90
TABLO 16: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ.....	91
TABLO 17: PEARSON KORELASYON KATSAYISI YORUMLANMASI.....	93
TABLO 18: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN PEARSON KORELASYON ANALİZİ	94
TABLO 19: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN PEARSON KORELASYON ANALİZİ	95
TABLO 20: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK PEARSON KORELASYON ANALİZİ	96
TABLO 21: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DEĞİŞKENLERİ İLE KATILIMCILARIN CİNSİYETİNE İLİŞKİN T- TESTİ ANALİZİ	98
TABLO 22: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DEĞİŞKENLERİ İLE KATILIMCILARIN MEDENİ DURUMUNA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ.....	99

TABLO 23: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DEĞİŞKENLERİ İLE KATILIMCILARIN YAŞ GRUBUNA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ.....	100
TABLO 24: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DEĞİŞKENLERİ İLE KATILIMCILARIN ÇALIŞTIKLARI BÖLÜME İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ.....	101
TABLO 25: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DEĞİŞKENLERİ İLE KATILIMCILARIN SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİNE İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ	103
TABLO 26: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DEĞİŞKENLERİ İLE KATILIMCILARIN BULUNDUKLARI İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİNE İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ	104
TABLO 27: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DEĞİŞKENLERİ İLE KATILIMCILARIN EĞİTİM DURUMLARINA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ.....	104
TABLO 28: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DEĞİŞKENLERİ İLE ÇALIŞTIKLARI KURUMA İLİŞKİN ANOVA ANALİZİ	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: YETENEK ÜÇGENİ.....	19
------------------------------	----

KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS	:	Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Programı)
vb.	:	ve benzeri
vd.	:	ve diğerleri
ÖVD	:	Örgütsel vatandaşlık davranışı
PGF	:	Psikolojik güçlendirme faktörü

GİRİŞ

Günümüzde, teknolojinin hızla gelişmesi, küreselleşme hareketinin yüksek bir hızla artması, müşteri talep ve ihtiyaçlarına hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilme zorunluluğunun artması, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi, rekabet avantajını sağlayabilmesi, kaliteli hizmet ve ürün sunabilmesi için özellikle hizmet sektörü içerisinde insan unsurunun çok daha önemli bir konuma geldiği görülmektedir. “Emek yoğun” bir özelliğe sahip olan hizmet sektörünün alt dallarından biri olan turizm işletmelerinde de “önce insan” anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir (Demir, 2004a: 293). Özellikle konaklama işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan temel öge insandır. Bu sebeple konaklama işletmelerinde başarının ve yüksek verimliliğin sağlanması, en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar tüm personelin bireysel çabalarına bağlı bulunmaktadır (Halis, 2009: 41).

Turizm faaliyetlerine katılanların durumuna göre turizm, yerel ve uluslararası olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Demir, 2004b: 325). Konaklama işletmeleri bu alanlarda nüfuz edeceği pazarda rekabet üstünlüğünü yakalayabilmek, müşteri tatmini ve tekrarlı müşteri akışını sağlayabilmek, değişimlere uyum sağlayabilmek ve insan kaynakları yönetimi anlayışı doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmek için insan faktörüne önem vermeye, eğitmeye ve geliştirmeye, yetki ve sorumluluk vermeye, yönetim ve kararlara katılımını sağlamaya, öncelik alma anlamında teşvik etmeye ilişkin uygulamalar geliştirmekte ve bu doğrultuda personelinin yerine getirdiği faaliyetlerde kendisini değerli hissetmesini, yaptığı faaliyetleri sahiplenip kendi işi gibi görmesini ve güçlenmelerini amaçlamaktadır (Giderler, 2015: 62).

Konaklama işletmelerinin personelini güçlendirmeyi başarabilmesi, personelinin yaptığı işi gönüllü bir şekilde ve herhangi bir karşılık beklemezsizin

yerine getirmesini, fazladan rol davranışları sergilemesini, örgüte bağlılığının oluşmasını, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duymasını, yaptığı işten tatmin olmasını ve faaliyetleri yerine getirirken yüksek bir motivasyon ile çaba sarf etmesini beraberinde getirecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde yer alan bu tarz davranışların örgüt içerisinde görülmesi, konaklama işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmesi açısından oldukça büyük önem arz etmektedir. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi politikalarının güçlendirme anlayışı üzerine kurulması, personelin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine katkı sağlayacaktır.

Birinci Bölüm

PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI IŞIĞINDA PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME OLGUSU

Psikolojik güçlendirme kavramı, personel güçlendirme kavramı ile sıklıkla birbirine ikame edilebilen bir kavramdır. Personelin kendisini güçlendirilmiş hissetme algısı, personel güçlendirmenin psikolojik boyutunu oluşturmaktadır. Bu bölümde personel güçlendirme kavramı ele alınarak bu bağlamda psikolojik güçlendirme kavramı ve boyutları açıklanmaktadır.

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Personel güçlendirme, kalite, tüketici memnuniyeti, sürdürülebilir rekabet edebilme ve rekabet avantajı sağlama gibi hususların etkisi ile yönetim alan yazınında araştırılmaya ve tartışılmaya başlamıştır. Özellikle 1980 yılları ve sonrasında yoğun bir şekilde hem akademik anlamda hem de sektörel anlamda ilgi çeken bir kavram haline gelmiştir (Arı, 2014: 3).

Bireylerin, örgütlerin, organizasyonların ve toplumun güçlendirilmesi, insanoğlunun gelişimi açısından gereklidir ve gelişiminin doğal bir parçasıdır. Son zamanlarda, güçlendirme kavramı, yönetim alanı araştırmacıları ve uygulayıcıları tarafından gittikçe ilgi çeken bir kavram halini almaktadır. Güçlendirme kavramının gittikçe artan popülaritesi, küresel rekabete, bilgi ve teknolojik değişimlere etki etmektedir. Personel güçlendirme yaklaşımı, personelin kendi yetki ve sorumluluk alanı içerisinde bağlı bulunduğu örgüt için karar alabilen, öncelik kullanabilen ve bunu uygulayabilen özelliklere sahip personele olan ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkmıştır (Perçin, 2008: 97).

Alan yazın incelendiğinde, personelin kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eden güçlendirme kavramı ile ilgili olarak yapısal ve güdüsel boyutta olmak üzere iki farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 666; Tolay vd., 2012:448). Güçlendirmenin yapısal yaklaşımında sıklıkla kullanılan Kanter'in (1977) yapısal güçlendirme teorisi, olumsuz iş yeri tutumları ile ilgili kavramların açıklanmasına imkân tanımaktadır. Bu yapısal güçlendirme teorisinde, çalışma ortamının yapısı ile personelin tutum ve davranışları arasında önemli bir ilişkinin olduğu dikkat çekmektedir (Nedd, 2006: 13-14). Güçlendirmenin yapısal boyutu, yalnızca güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ortaya çıkarmakla yetinmez, aynı zamanda güçlendirici lider davranışları kapsamında üst düzey yöneticilerin neler yapması gerektiğini ve güçlendirmeyi engelleyen kısıtların ne şekilde ortadan kaldırılabileceğine ilişkin açıklamalar yapmaya da çalışır (Psoinos ve vd., 2000: 213).

1.2.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Personel güçlendirmeye ilişkin birbirine zıt iki farklı bakış açısı vardır. Yaklaşık olarak üst kademedeki yöneticilerin yarısı personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devredilmesi olduğuna inanmaktadır. Bu kişilerin personel güçlendirmeye ilişkin olarak stratejileri şunlardır: Personel güçlendirme üst düzey yöneticilerden başlar; işletmenin vizyon, misyon ve değerlerinin tüm personel tarafından anlaşılıp kavranmasına yardımcı olur. Personel için görevler, roller ve ödüllerin açık ve net bir şekilde anlaşılmasına yardımcı olur ve sorumluluğun işletme içerisinde dağıtılmasını, yayılmasını ve personelin yapmış olduğu faaliyetlerin sonuçlardan sorumlu olmasını sağlar (Quinn ve Spreitzer, 1997:37; Doğan, 2003: 180).

Yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, bir personelin faaliyet alanı içinde herhangi bir üstünden onay almaksızın karar vermesine yönelik personeli geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2005: 398). Personel güçlendirme, personelin kendisini motive edilmiş hissettikleri, bilgi, uzmanlık ve yetkinliklerine olan güvenlerinin arttığı, öncelik kullanarak eyleme geçme arzusu ve şevki duydukları, olaylara hâkim olabileceklerini ve kontrol edebileceklerine

inandıkları ve örgütün hedefleri doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan şartları oluşturan unsurdur (Koçel, 2005: 416).

Doğan (2006)'a göre personel güçlendirme, personelin yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından derhal uzaklaşarak işletme problemlerinin çözülmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2006: 32). Erstad (1997)'a göre güçlendirme, personele işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak olanakların sunulması veya onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır (Erstad, 1997: 325). Erengül (1997)'e göre personel güçlendirme, örgütte yer alan tüm kademedeki personelin sahip oldukları bilgileri kullanarak öncelik alma ve problem çözme anlamında yetkili kılınmaları ve bu personelin bilgi, beceri, yetkinlik ve motivasyon düzeylerinin, bu sorumluluğu kullanabileceği yeterlilik seviyesine getirilmesi sürecidir (Erengül, 1997: 114).

Personel güçlendirme ile ilgili birçok farklı tanımlama alan yazında yer almaktadır. Personel güçlendirmeye ilişkin üzerinde uzlaşmaya varılmış aşağıdaki noktalar, personel güçlendirme kavramının tanımlanmasında öncülük etmektedir (Perçin, 2008: 98; Doğan, 2006: 31-32):

- Yönetici kademelerinde yer alan kişilerin sahip olduğu yetkilerini, örgüt içerisinde olabilecek en alt kademeye devretmeleri,
- Alt kademelerde çalışan kişiler arasında yetki ve sorumlulukların artırılması,
- Alt kademelerde çalışan kişilerin kişisel kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine imkân tanınması,
- Alt kademelerde çalışan kişilerin etkin ve hızlı bir şekilde problem çözebilme yeteneklerinin gelişmesine olanak sağlanması,
- Alt kademedeki personele kendi sorumluluklarını üstlenmeleri konusunda cesaret verme ve destek olma,
- Tüm personelin bir potansiyelinin olduğunun farkına varılması ve bu doğrultuda personelin mevcut potansiyellerine ulaşmalarına destek ve yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin, personelin iş hayatı dışındaki hayatına da yayılmasının sağlanması hususlarıdır.

Yöneticilerin pek çoğu, üst hiyerarşik yapıyı ortadan kaldıracak, kontrolün tek elden sağlanması yerine alt kademelere yayacak değişiklikleri doğasında bulunduran personel güçlendirmeden otoritelerini kaybedeceklerini düşündüklerinden dolayı çekinmektedirler. Bu yöneticiler, katılım ve güçlendirme kavramlarını yanlış anladıklarından, güç, kontrol, prestij ve kendine güven anlamında olumsuz etkiler yaratacağını düşünmektedir. Bu kavramların geleneksel rollerini ve işlerinin gizliliğini tehdit ettiğini düşünmektedirler. Yöneticiler için güç ve kontrolü alt kademelere yayabilmek çok zor bir geçiş sürecidir. Çünkü yöneticiler, yıllardır alt kademelerde çalışan kişileri yönetmeleri gerektiği, onlara amaçları, talimat ve prosedürleri belirtmeleri gerektiği ve onları motive etmenin yanı sıra kontrol etmeleri gerektiği inancını taşımaktadırlar (Pojidaeff, 1995: 47-48). Pek çok işletme, değişim ihtiyacı olduğunu hissetmiş olsa da, gerçek bir katılımcı ortam yaratmada temel kural ve prensiplerini değiştirmekten korkmakta ve isteksiz davranmaktadır. Sonuçta tüm işletmeyi değiştirmekte başarısızlık söz konusu olmakta, süreçler yine üst kademedeki yöneticiler tarafından yönetilmekte ve kontrol edilmektedir. Personel güçlendirme süreci ancak işletmede yer alan tüm çalışanların ve yöneticilerin istekli olması ve bu konuda sorumluluk hissetmesi sonucunda başarılı olabilecektir (Doğan, 2003: 179-180).

Personel güçlendirme üzerine yapılan farklı tanımlamalardan sonra güçlendirmenin özelliklerini aşağıdaki tabloda özetlemek mümkündür.

Tablo 1: Personel Güçlendirmenin Özellikleri

PERSONEL GÜÇLENDİRME	
Nedir?	Ne Değildir?
Anlaşılır bir vizyon, davranışlara yönelik yol göstericilik ve net bir şekilde belirtilmiş sınırlar.	Herkesin istediği gibi hareket edebileceği, istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisinin çizebileceği bir ortam.
Bütün karar ve davranışlara örgüt içerisindeki tüm kişilerin yüksek derecede katılımı ve desteğinin alınmasıyla oluşturulan uzlaşma ortamı.	Her karar ve davranış için kişilerin oy verdiği demokratik bir işleyiş.
Performans, süreç ve sonuçlara önem verilen bir ortam.	Sonuçların umursanmadığı, örgütün iyiliği için performans sorunlarının arka plana atıldığı bir ortam.
Örgütteki faaliyetleri daha etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitim, para, zaman konusunda belirginlik. Ekip olarak hareket etmek, yaratıcı ve sorunların çözümüne odaklı olmak.	Gerekli araç-gereç, teçhizat, yönlendirme ve rehberlik olmadan işlerin yerine getirilmesi için ekibin serbest bırakılması.
Örgütün başarısı için, tüm üyelerin kararlara katılımı, sonuçlar ne olursa olsun kendisinin ve ekibinin davranışlarını sahiplenme.	İşler istendiği gibi gitmediğinde suçlama ya da savunmaya geçme, özür dileme, sorumluluk hissetmeden ve almadan, karar verebilme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma niyeti.

Kaynak: (Baltaş, 2002: 146).

Personel güçlendirmeye ilişkin yukarıda verilen tanımlamalar ve açıklamalar dikkatli bir şekilde incelendiğinde görüleceği üzere, güçlendirme temelde bir anlayışı temsil etmekte ve bu anlayış da personele ve işe bakış açısında temel değişimler önermektedir. Tüm bu tanım ve açıklamalarda ortak bir diğer nokta ise, bazı uygulamalara yönetim tarafından izin verilmesi ve bazı koşulların yönetim tarafından oluşturulması hususunun vurgulanmasıdır (Pelit, 2011: 211-212).

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Personel güçlendirmenin son zamanlarda daha yoğun incelenen bir kavram olması yetki devri, yönetime (kararlara) katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme gibi kavramlarla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Bu kavramlar personel güçlendirmenin temelini oluştursalar da içeriklerine bakıldığında aralarında bazı farklar olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin farkı anlam bakımından çok daha geniş ve kapsamlı oluşudur. Personel güçlendirmenin diğer kavramlardan farkı

ve bu kavramlarla olan ilişkileri aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır (Atalay, 2010: 9; Perçin, 2008: 98).

1.3.1. Yetki Devri

Yetki devri, üst kademedede yer alan bir yöneticinin bazı yetkilerini kendi adına kullanmaları için ast kademedeki çalışanlara vermesi ve devredilen iş ile ilgili nihai yetki ve sorumluluğun yine üst kademedeki yöneticide kalmasıdır. Ancak yönetici gerekli gördüğü durumda devredilen bu yetkiyi geri alabilir (Genç, 2005: 226). Personel güçlendirmenin yetki devri ile ilgili bir boyutu bulunmaktadır. Ancak buradaki anlayış, yetki devrinden farklılık göstermektedir. Yetki devri, yöneticinin uygun ve gerekli gördüğü durumlarda ya da daha etkin ve başarılı sonuçlar ortaya konulabileceğini düşündüğü durumlarda kendine ait olan bir hakkı geçici olarak alt kademedeki çalışanına devretmesidir. Güçlendirme kavramında ise, işi yerine getiren kişinin, o iş alanında uzman ve işine hâkim olduğu anlayışı yer almaktadır. Personel bu alanda yetkin olduğundan, yaptığı işi kendi işi gibi görür ve iş hakkındaki fırsat ve yararları görüp karar vermesi personelin öncelik anlayışına kalmıştır. Personel güçlendirmede yetki, zaten işi yapmakta olan personelindir (Çuhadar, 2005: 4; Perçin, 2008: 99).

Personel güçlendirme ile yetki devri arasında olayın hem esası hem de anlayışı açısından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Anlayış farkını oluşturan neden, yetki devrinin hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışının bir ürünü olarak üst kademedede yer alan yöneticilerin işletmenin çıktılarını kalite ve uygunluk bakımından kontrol altına alabilmek için insan kaynaklarını yönlendirebilmek amacı ile yapılmaktadır. Güçlendirme ise daha farklı bir anlayışı esas almaktadır. Özünde işi yapan personelin, işletmenin üst kademedede yer alan yöneticilerine kıyasla yaptığı işe daha hakim olması nedeniyle, iş ile alakalı kararlarda özerk olması gerektiği anlayışı yer almaktadır. Güçlendirme işi yapanı işin esas sahibi olarak nitelendirmekte ve yaptığı iş ile ilgili karar verme hakkının ona ait olduğunu kabul etmektedir (Koçel, 2001: 337-338).

Personel güçlendirmede, yetkinin devredildiği personele işinde daha yetkin ve otoriter bir hale gelmesi amacıyla eğitim verilmesine ve kendisini geliştirmesine

imkan tanınmalıdır. Böylece devredilen yetkilerin daha etkin bir şekilde kullanılması sağlanabilecektir (Margulies ve Kleiner, 1995: 13).

Güçlendirmede, hem işin faaliyeti sürecinde kullanılacak yetki hem de işin bitiminde ortaya çıkan sonuçtan doğacak sorumluluk personelin kendisine ait olacaktır (Perçin, 2008: 99).

1.3.2. Yönetime (Kararlara) Katılım

Yönetime (kararlara) katılım, personelin karar verme sürecinde aktif bir şekilde rol almasını ifade etmektedir. Katılım sayesinde, personelin güdülenmesi ve motivasyonunun artırılması, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, bireysel amaçlarla örgütün amaçlarının uyumlu hale getirilmesi, üretim ve verimliliğin artırılması, personel devir hızının azalması, örgüt içerisindeki çatışma ve sürtüşme ortamının engellenmesi sağlanır (Eren, 2003: 503-504). Personelin karar verme sürecine katılma isteği ve becerileri ile bulunduğu örgütün katılımı teşvik ve özümseyebilme seviyesi, katılımın derecesini belirleyecektir. Katılım fonksiyonunun iki ana değişkeni personel ve organizasyondur. Güçlendirmede, personelin özellikle kendi işleriyle alakalı kararlara aktif olarak katılımı ve organizasyonun da bunu kabul etmesi söz konusudur. Ancak güçlendirmede katılımın bir üst aşamasına geçilerek kararların uygulamaya geçirilmesi sürecinde de personelin aktif olarak sorumluluk üstlenmesi söz konusudur. Bu bakımdan güçlendirmenin özünde güçlendirilmiş personel ve güçlendirilmiş örgüt kavramları yer almaktadır. Bu iki kavramın birlikte yer almaması durumunda gerçek anlamda güçlendirmeden bahsetmek pek söz konusu olmamaktadır. (Dalay vd., 2002: 221).

Yönetime ve kararlara katılım, personel güçlendirme anlayışı içinde kesinlikle yer alması gereken bir unsurdur. Personel güçlendirme anlayışı içerisinde yönetim ve kararlara katılımın daha baskın bir şekilde görüldüğü, güçlendirilmiş personele işin sahibi olarak bakıldığı ve bu doğrultuda da faaliyet alanı kapsamına giren hususlarda karar verme yetkisinin personelin kendisine ait olduğu belirtilmektedir (Giderler ,2015: 64).

1.3.3. Motivasyon

Motivasyon, güçlendirme ile benzerlik gösteren bir diğer yönetim kavramı olmaktadır. Personel güçlendirme kavramı ile benzer yönleri olduğu kadar farklı yönleri de bulunmaktadır. Motivasyonun temelinde personel performansını iyileştirmek ve yükseltmek için uygun koşul ve ortamların oluşturulması yer almaktadır. Güçlendirme kavramında ise kontrol personeldedir ve işletmenin temel amacı personelin kendini geliştirmesi, yetiştirmesi ve bunun sonucunda yaptığı işte başarıyı yakalayabilmesi için gerekli kararları özerk bir şekilde almasıdır. Motivasyonda ücret, güvenlik, terfi, statü edinme, disiplin, kararlara katılım, bireysel güç, adil olma gibi zaafklar ön plana çıkarken, güçlendirmede ise yüksek seviyede özgüven, kendini yetiştirme, geliştirme ve ilerleme isteği, risk alabilme, değişim ve yeniliklere açık olabilme, kendinin farkında olabilme, bağımsız ve özerk çalışabilme, kendini rahat bir şekilde ifade edebilme, yaptığı işe yetkin ve hakim olabilme gibi üstün hüneler ön plana çıkmaktadır (Çuhadar, 2005: 4).

Motivasyon teorileri, kişilerin davranışlarının nasıl ve ne şekilde kontrol edileceği ve yönlendirileceği hususunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken; personel güçlendirme, personelin kendini yetkin hale getirebilmesi için yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarıyı yakalayabilmesi ve işi ile alakalı kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Koçel, 2005: 416).

Lee ve Koh ise mevcut olan motivasyon modellerine yeni bir açıyla yaklaşmakta, personel güçlendirmenin geleneksel motivasyon kavramından farklı, yeni bir paradigma olduğunu öne sürmektedir. Personel güçlendirmeyi davranışın kontrolü ve yönlendirilmesi olarak değil, personel için uygun ortam oluşturularak davranışın gelişme ve ilerlemesini temel almaktadır. Ayrıca geleneksel yönetim anlayışlarının, yüksek eğitimli personeli etkili bir şekilde motive edemediğini öne sürmektedir (Lee ve Koh, 2001: 688).

Turizm işletmelerinde personel güçlendirme kavramı, personelin motivasyonunu arttırmak için kullanılan bir araçtır. Bu sebeple, uygulanması ve kapsamı itibariyle motivasyondan farklılık göstermektedir. İşletmeye uyarlanması ve uygulanması uzun bir zaman dilimi ve eğitimi gerektirmesinin yanı sıra işletmenin yapılanmasından yönetim biçimine kadar tüm boyutlarıyla güçlendirilmiş bir

personelin kabul edilebilmesine uygun bir ortamın oluşturulması gerekmektedir (Perçin, 2008: 100).

1.3.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında personelin sorumluluklarının artırılması olarak tanımlanabilir. İş zenginleştirme, personel sorumluluklarının artmasını, ilave yetkiler elde etme amacıyla mevcut pozisyonundan başka bir pozisyona geçmesini ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır. Ayrıca, personele belirli sınırlar dâhilinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçebilme imkanı vermektedir (Çöl, 2004: 6).

Spreitzer (1996)'e göre, personel güçlendirme ve iş zenginleştirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için her iki kavramın da işletmelerde yönetim şekli olarak yer alması gerekmektedir. Çünkü personele görevleriyle alakalı ve görevleri harici diğer faaliyet alanları ile ilgili karar verme yetkisi verilmediği sürece, personel sorun çözümede yetersiz kalabilir ve doğru fikirler üretemeyebilir. Bu sebeple, personelin işletmedeki faaliyet alanlarına hakim olması gerekmekte ve personel güçlendirme için iş zenginleştirme, iş zenginleştirme için de personel güçlendirme uygulamalarının birbirinden ayrı olmaması gerektiği görülmektedir (Spreitzer, 1996: 484-485).

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirme kavramından oldukça farklıdır. Güçlendirme, personelin kendilerine sağlanan koşulları kişisel olarak algılayış biçimlerine odaklanırken; iş zenginleştirme kişilerden daha çok işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. Turizm işletmeleri açısından bakıldığında da güçlendirmede personelin çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileyebilme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede personel, belli bir ölçüde planlama ve karar alma yetkisi verilmiş olsa da, bu durum işlerini ya da çalışma şartlarını değiştirmeyi içermemektedir. Buna ek olarak, personelin yaptıkları iş örgütsel seviyede zenginleştirilmemiş olsa da personel güçlendirilmiş hissedebilmektedir (Perçin, 2008: 101).

1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN NEDENLERİ

Bilgi çağının yöneticileri ve işverenleri için personel güçlendirme kavramı giderek artan bir öneme sahiptir. Bunun başlıca sebeplerinden biri yeni kuşak işgücünün eskilerden çok daha farklı amaçlara ve beklentilere sahip olmasıdır. Bu kişiler, yeni kuşağın emir vermeye dayalı bir liderlik tarzı yerine, katılımcı bir liderlik tarzı olması gerektiğine inandıklarını düşünmektedirler. Yeni kuşak otoriteyi kabullenmeyi genellikle reddetmektedir. Onlar, hiyerarşiye karşı durma eğilimindedirler ve askeri bir ruhla değil, katılımcı bir liderlik tarzı ile yönetilmek istemektedirler. Günümüzde personelin yönetime, yönetimin de personele karşı bakış açısının değişmesi personel güçlendirmeye gidilen süreci hızlandırmaktadır (Doğan, 2006: 35).

Personel güçlendirmeyi tercih eden örgüt üyelerinden oluşan bir ortamda zaman ve bireysel çabalar ortak amaca odaklanacağı için örgütte başarı ihtimali artış gösterecektir. Personel güçlendirmenin amacı, işletmenin misyonu, vizyonu ve stratejileri çerçevesi içinde bireysel başarıyı sağlamaktır. Ayrıca örgüt ortamı, özerk hareket edebilme, sorumluluk alabilme, yardımlaşma ve işbirliği ile desteklenmelidir (Duvall, 1999: 208). Drucker (1992)'a göre, modern organizasyonlar içerisinde bilgi uzmanlıkları oluşması sebebiyle ast-üst kademe gibi hiyerarşik seviyeler yerine organizasyonlarda takımdaşlık ve işbirliği oluşmaktadır. Bu durumun personeli güçlendirme kullanımını gerekli bir hale getirdiği söylenebilir. (Drucker, 1992: 95).

Günümüzde işletmelerin özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2005: 416):

- Bilgi işleme teknolojisindeki ilerleme ve gelişmeler,
- Küresel iş ortamının oluşması ile birlikte artan rekabetin bir sonucu olarak müşteri istek ve taleplerine hızlı cevap verme gerekliliğinin ortaya çıkması,
- Küreselleşen ve sürekli bir biçimde değişen dış çevre,
- Personelin eğitim düzeyinin yükselmesine paralel olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,
- Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantaj kaynağı olarak görülmesi,
- Klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol anlayışının mevcut koşullara cevap verememesi nedeniyle zayıflaması,

- Toplumsal düzeyde özel olarak işletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması.

Personel güçlendirme, rekabet avantajı elde edebilmek için turizm işletmelerinde de çok önemli bir yönetim aracını oluşturmaktadır. Emek-yoğun bir özelliği olan turizm işletmelerinde personel güçlendirme, müşteri ihtiyaçlarının yerine getirilmesinde, etkin ve hızlı bir şekilde problem çözme becerisinin oluşmasında ve doğal olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, turizm işletmelerinde personel güçlendirmenin etkin bir şekilde uygulanması turizm işletmelerinin amaçlarına ulaşmalarını da daha kolay bir hale getirebileceği öne sürülmektedir (Perçin, 2008: 103).

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Bir işletmede personel güçlendirme kavramı ve anlayışının örgüt kültürü içine yayılmasında ve takımların güçlendirilmesinde bazı temel unsurlar söz konusudur. Bunlar, katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, personeli toplum önünde övme, personele güveni öğretme ve onlara güven aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, performansla ilgili geri besleme yapma, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik ve takım çalışmasıdır (Doğan, 2006: 47). Bu temel unsurları aşağıdaki gibi incelemek mümkündür.

1.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Bilgi ve hizmet üretimine katılım yanı sıra, kararlara katılım personel için önem taşımaktadır. Komuta ve denetime dayalı bir örgüt yapısı yerine her zaman ve her seviyede personelin katılımını teşvik eden bir örgüt yapısı, personel güçlendirmenin uygulanabilirliğini kolay hale getirecektir. Katılımı teşvik eden ve destekleyen örgüt yapısı içerisinde personel; yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerini geliştirebilme fırsatı bulabilecektir. Edineceği ve geliştirebileceği bu özellikler sayesinde personel, örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda

bulunabilecek ve örgütün rekabet avantajı yakalayabilmesine katkı sağlayabilecektir (Perçin, 2008: 104).

Güçlendirilmiş örgütler ve bu örgütlerin üyeleri aşağıdaki konularda karar alma yetkisine sahiptirler (Doğan, 2006: 47-48):

- Yapılacak faaliyetin planlanması ve programlanması,
- Örgüt üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni makine, teçhizat ve ekipman seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması,
- Makine, teçhizat ve ekipmanın koruyucu bakımının ve tamirinin gerçekleştirilmesi,
- Personelin kullanmış olduğu materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite veya zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,
- Müşterilerle düzenli geri besleme ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- Kalitede sorunların görülmesi durumunda üretimin derhal kesilmesi,
- Çalışmalarına yönelik süreç kanallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Örgüt üyelerinin yapacakları faaliyetler konusunda eğitilmesi ve eğitimin düzenli hale getirilmesi için diğer örgüt üyelerine transferin sürdürülmesi,
- Süreç standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin belirlenmesi.

Personel güçlendirme yaklaşımı ile katımlı yönetim kavramları birbirine sıkça karıştırılmaktadır. Katımlı yönetimde, personel karar verme sürecine en alt kademedен en üst kademeye doğru katılmakta ve mutlak bir katılımın aksine kısmi bir katılımdan söz edilmektedir. Personelin karar verme sürecine katılma dereceleri işletmenin katılımcılığını belirlemektedir. Personeldeki beceri, arzu ve istek seviyesi, işletmenin katılımcılığının düzeyini göstermektedir. Güçlendirmede ise, personelin karar ve faaliyetlere aktif olarak katılmaları söz konusudur (Atalay, 2010: 14).

1.5.2. Yenilik

Personel güçlendirme kavramı işletmede yenilik çalışmalarını teşvik etmektedir. Çünkü personel güçlendirme anlayışında, personel faaliyetlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptir. Personel güçlendirmenin bu anlayışı personeli, işletmede yeni fikirlerin oluşmasına ve uygulanmasına yönlendirmektedir. (Doğan, 2006: 49).

Güçlendirilmiş personel becerilerini, bilgilerini ve sahip oldukları enerjilerini en üst düzeyde kullanarak, işi yerine getirirken ve sorunların üstesinden gelirken kendilerine yeni yollar keşfetmektedir. Personelin yenilik yaratma ve yaratıcılık özelliklerinin geliştirilmesi, personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan sorumluluk, eğitim ve geliştirme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması ile gerçekleştirilmelidir (Pitts, 2005:9)

1.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgi, güce açılan ana kapıdır. Bilgi ve açık iletişim, personel güçlendirmeye hayat veren, onun var olabilmesi için gerekli bir unsurdur. Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilginin paylaşılmasının örgüt içerisinde yer almaması durumunda personel, faaliyetlerinin sonuçlarının ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Personeller örgüt içinde rüzgarın nereden geldiğini bilmek istemektedirler. Eğer personele bilgiler ulaşırsa, onların kafalarında yer alan soru işaretlerini kaldırabilecektir (Doğan, 2006: 49-50).

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilgi, üst kademe yöneticilerinin denetiminde olup, alt kademe çalışanlarına ulaşması üst kademe yöneticilerinin iznine bağlıdır. Günümüz küresel rekabet ortamında, müşteri istek ve ihtiyaçlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesi zorunluluğu, bilginin örgütün her kademesinde ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Bilgi, yalnızca üst kademelerin denetiminde bir güç aracı olmaktan çıkarılarak, örgüt içerisinde tüm kademelere paylaşılan bir değer olarak görülmelidir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi, bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve güçlendirilecek personel arasında paylaşılmasına bağlıdır. Bu nedenle, personel güçlendirmenin başarılı olabilmesinin başlıca koşullarından

biri, bilgi paylaşımına imkan tanıyacak bir bilgilendirme sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır (Perçin, 2008: 104).

Bilgi ulaşılabilirliği ve paylaşımı, personelin örgüte olan bağlılığını arttırmasının yanı sıra onların örgütlerine ve örgüt yönetimine olan güvenlerini de olumlu yönde etkileyecektir. Bu yönüyle örgütlerde bilgi paylaşımını destekleyen açık bir iletişim yapısının oluşturulması ve uygulanması, personel güçlendirme çalışmalarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Bolat, 2008: 87).

1.5.4. Sorumluluk

Sorumluluk, kişinin üzerine aldığı her şeyden hesap vermeye hazır olması demektir. Bu bir iş, karar, olay ya da bir eylem olabilir (Cüceloğlu, 2015: 204). Personeli güçlendirme çabaları doğrultusunda kararlara katılımının desteklenmesi ve sağlanması için onlara sorumluluk verilmesi gerekmektedir. Sorumluluk, personelin işletme vizyonuna uygun bir şekilde hareket etmelerini, birbirlerine ve işletmesine karşı sorumlu olmalarını ve sahip oldukları yetenekleri en üst düzeyde kullanmalarını kapsamaktadır. Personelin bu davranışları sergilemeleri güçlendirme kavramının bir bölümünü oluşturmaktadır. Personele sorumluluk verilmesi onların işletmeye karşı olan güvenlerini de artırmaktadır (Samad, 2007: 256).

Personel, işletmeye karlılık sağlayacağını düşündüğü karar alma sürecinde güçlendirilmekte ve sonuçlardan sorumluluk taşımaktadır. Bunun amacı, personeli cezalandırmak ya da kısa dönemde değerlendirme yapmak değildir. Personele sorumluluk verilmesinin amacı, personelin birbirine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde uzlaştıkları amaçlara yönelik faaliyetlerini ve yapabileceklerinin en iyisini yapabilmeleri için uygun ortamın sağlanmasıdır. Bu hareket şekli ile yönetim, personeli kendi yollarında gitmeleri için güçlendirmeye ve rehberlik etmeye devam etmektedir. Kaliteli hizmet sunulması, müşteri memnuniyetinin üst düzeyde sağlanması ve kendi kendilerini yönetmeleri için güçlendirilen takımlar, devamlılık ve tekrarlılık arz eden süreçlerini yönetme sorumluluğunu da üstlenmektedir (Doğan, 2006: 50).

1.5.5. Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirmede, personeller ortak hedeflere yöneltilmektedirler. Güçlendirilen takımlar, takım içinde, içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltilmektedir. Personel, söz konusu hedefler doğrultusunda hareket etmekte ve hedeflere ulaşılmasında önemli katkıda bulunmaktadır. Güçlendirilmiş takımlar, örgütün vizyonu, misyonu, sahip olduğu değerleri ve öncelikleri ile bağdaştırılmalıdırlar. Takımları bu unsurlarla bağdaştırmadan güçlendirmeye girişmek işletmede bir karışıklık ve başarısızlık ortamı oluşmasına neden olacaktır (Doğan, 2006: 52).

Ortak hedeflere yöneltilecek güçlendirilmiş personel, işletmenin bu hedefi gerçekleştirebilmesi için tüm potansiyelini ortaya koymak için çaba sarf edebilecek ve bireysel olduğu kadar takım olarak da bu uğurda çaba sarf edilmesini teşvik edici olabilecektir.

1.5.6. Personeli Toplum Önünde Övme

Personeli toplum önünde övme ve yüceltme de personel güçlendirmenin uygulanmasına katkı sağlayan bir etki yapmaktadır. İşletmenin ve patronun güvenini vurgulayan en önemli şeyin ne olduğu personele sorulduğunda, verdiği cevap para yerine övme, tanınma, takdir edilme ve ödüllendirme olmuştur. Bir personelin motive edilmesinin en iyi yolu, personeli başkalarına tanıtmak ve onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Her insan iyi yaptığını düşündüğü bir faaliyetten dolayı farkına varılmayı, göze çarpmayı ve takdir edilmeyi istemektedir. Övgü ve takdir edilme kişinin kendine olan güvenini de artıracaktır. Dolayısıyla, personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri de personeli meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmek ve takdir etmektir (Doğan, 2006: 53)

1.5.7. Personele Güveni Öğretme ve Onlara Güveni Aşılama

İşletmelerde yöneticilerin geliştirmesi gereken temel yetkinlikler arasında yer alan yönlendirme, liderlik ve sorumluluk verme gibi özellikler, tümüyle güven temeli

üzerine oturur. Çağdaş yönetici özelliklerine sahip olmayan yöneticiler, otoritelerini güce dayandırarak yönetme eğilimindedirler. Böyle bir durumda güven duygusu azalmakta, birçok durumda da bütünüyle ortadan kalkmaktadır (Baltaş, 2000: 61). Personelin kararlara katılımının sağlanması için kendi arasında ve personel-yönetim arasında güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Güven ortamının sağlandığı bir işletmede, gereksiz kural ve denetimler ortadan kalkmakta ve personel kendi kendisini değerlendirebilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 671).

Karşılıklı güven personel güçlendirmede çok önemli bir unsurdur. Günümüzdeki işletmelerde yönetime güven, personelin performansı, işletmeye olan bağlılığı ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme içinde güvenin derecesi, yönetimin anlayışına, örgütsel yapı ve faaliyetlere ve personelin beklentileri konusundaki uzlaşmaya bağlıdır. Güven, personelin işletme yöneticilerine inanmalarını, onların doğruluğunu ve dürüstlüğünü kabul etmelerini ve işletmede yapılan esas faaliyetlerin personelin yararına olduğuna inanmalarını sağlamaktadır. İşletme yöneticisi de personeline güven aşılmalıdır ve kendisinin de onlara güvendiğini göstermelidir. Önemli görev, yetki ve sorumlulukları personele devrederek, personele güvendiğini göstermelidir. Güvenilen personel daha çok emniyet ve kabul görme hissi duyacaktır. Bu şekilde personel, hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha çok odaklanacaktır (Doğan, 2006: 54).

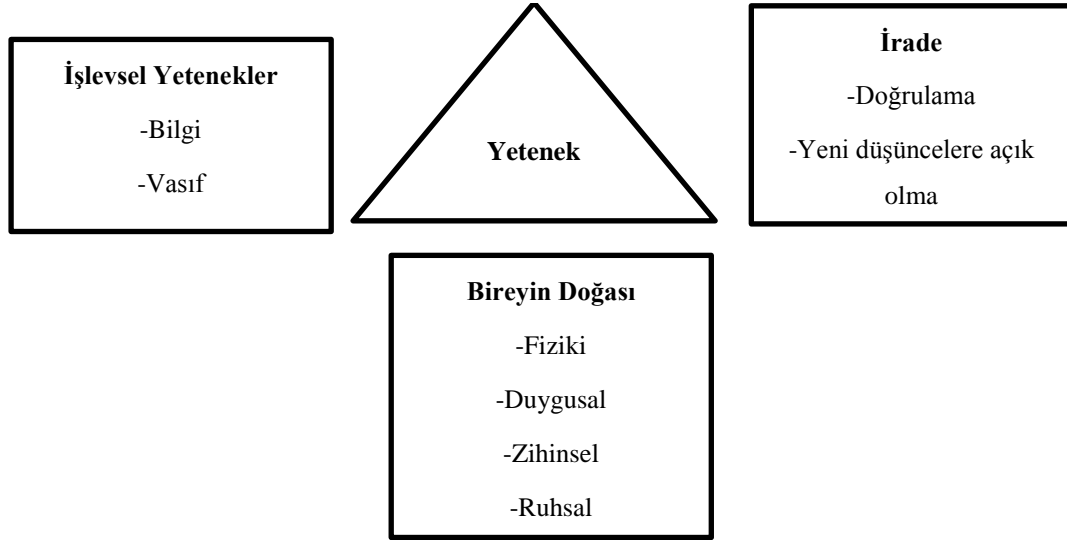
1.5.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Güçlendirmenin temel unsurlarından bir diğeri ise yetenektir. Takımda yer alan tüm personel görevlerini tamamen yerine getirmenin yanı sıra, müşterilerin ihtiyaçlarını proaktif bir şekilde algılayabilecek davranış özellikleri sergileyebilmeli, sorumluluk üstlendikleri bir süreci yönetebilme yetkinliğine sahip olduklarını gösterebilmelidir. Doğal olarak bütün bunlar ancak takım içerisinde yer alan personelde sağlam iradenin yanı sıra yeteneğinin de var olması ile mümkün olabilir (Brower, 1995: 21).

Yeterlilik ve yetenekleri geliştirmede eğitimin önemi büyüktür. Özellikle personelin yaptıkları iş ve faaliyetlerin gidiş yönüne ne kadar uygun oldukları arasında ilişki kurmada eğitim çok önemlidir. Güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri;

takım çalışmasının içerdği tüm görevleri yerine getirebilmeli, müşterileri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluk üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidirler. Bunları gerçekleştirme, takımı oluşturan bireylerin doğası ve sağlam bir irade ile birlikte yüksek düzeyde yetenek gerektirmektedir. Bu zenginlik ve derinlik basit bir yetenek üçgeni ile aşağıdaki şekildeki gibi ifade edilebilir (Doğan, 2006: 55).

Şekil 1: Yetenek Üçgeni



Kaynak: Doğan, 2006: 55

1.5.9. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, personele işlerini yapabilmeleri için gerekli olan bilgi ve beceriyi vermeyi içerir. Ayrıca eğitim, verilen iş için gerek duyulan bilgi ve becerinin personele aktarılmasına dayanır. Geliştirme ise daha çok, personeli gelecekteki görevlere ya da deneyimlere hazırlamaya yöneliktir (Hançer, 2004: 79). Personelin işi ile ilgili bilgi ve beceriye sahip olması hem işin layıkıyla yapılmasına olanak tanımakta hem de personelin kendine olan güveninin artmasına katkı sağlamaktadır (Koçel, 2005: 423). Yapılan araştırmalar, işle ilgili personele verilen eğitim, personel devir hızını düşürmüştür, yetenek, yeterlilik ve yetkinliği artırmıştır. Aynı zamanda verimliliğin artmasına katkı sağlamış ve personeli bireysel anlamda güçlendirmiştir (Margulies ve Kleiner, 1995: 14).

Eğitim ve geliştirme, personelin yeteneklerine katkı sağlayarak, kendilerine güvenmelerini ve onların yüksek standartlara ulaşmalarını sağlayacaktır. Personel ne

kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olursa, bağlı bulunduğu işletmeye sağlayacağı fayda ve katacağı değer bir o kadar fazla olacaktır. Personel işletmesi için değerli olduğunu hissedince daha çok çaba sarf edecek ve işletmenin amaç ve hedeflerine, vizyonuna ulaşmasına katkı sağlayacaktır (Doğan, 2006: 58-59). Yüksek eğitim düzeyinde, planlanmış eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan ve işinin neyi gerektirdiğini iyi bilen personelin, işletmesinde verimliliği ve örgütsel etkinliği artıracakları düşünülmektedir (Akgemci ve Koçyiğit, 2013: 23).

1.5.10. Açık Bir İletişim Ortamı

Personelin; işletmenin stratejisi, hedefleri, vizyonu, faaliyetleri, içinde bulunduğu koşulları gibi konularda bilgi sahibi olmasında ve bilgiye erişme imkanlarının sağlanmasında açık bir iletişim ortamının olması çok büyük önem arz etmektedir. İç ve dış çevre koşulları hakkında bilgi sahibi olan personel, kendisini güçlendirilmiş hissedecek ve yaptığı işin işletme amaçlarına ne derecede katkıda bulunduğunu öğrenebilecektir (Spreitzer, 1996: 488). İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi, hedefleri doğrultusunda etkili bir iletişim stratejisinin oluşturulmasına bağlıdır. Diğer yandan etkin ve başarılı bir yönetim, sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır (Elma ve Devir, 2003: 135).

Personel ve personel-yönetici arasındaki iletişim sorunları işletme içindeki ilişkileri olumsuz bir şekilde etkilemekte, personeli moral ve motivasyonunu düşürmesine, işletmeye bağlılıklarının azalmasına, karar verme becerilerinin kaybolmasına, takım çalışmalarının başarısız bir şekilde sonuçlanmasına ve güven düzeyinin düşmesine sebep olmaktadır (Atalay, 2010: 19).

1.5.11. Performansla İlgili Geri Besleme Yapma

Modern yönetim anlayışında en önemli unsurlardan biri iletişimdir. İletişimin en önemli unsurlarından biri ise geri beslemedir. Alıcıya almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal aracılığıyla eski göndericiye iletir. Buna haberleşme sürecinde geri besleme denmektedir (Eren, 2003: 35). Personel güçlendirmede, yönetici personelin performansını ölçmede standartlar geliştirmelidir. Amaç ve performansla ilgili

işaretler vermek personele, gerçekleştirebilecekleri hedefleri belirleme, bu hedeflere ulaşmada motive olma ve kendine güven duyma özelliği verecektir. Performans üzerinde geri besleme yapmak, yöneticiye, personelin iyi yaptıkları faaliyetlerini övmeye ve yolunda gitmeyen faaliyetlerini düzeltme fırsatı verecektir. Böyle bir geri besleme, personelin motivasyonunu arttıracak ve eğer personel belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirse, kendi geleceğini kontrol edebileceklerini hissedeceklerdir (Doğan, 2006: 59).

1.5.12. Çalışma Ortamında Esneklik

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemlere başvurarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu da, personelin çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi, karar verme sürecinde özerk olabilmesi yeteneğinin artırılmasıdır. Bu şekilde, güçlendirilmiş personel şunları yapabilme yeteneğine sahip olarak esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir (Doğan, 2006: 60):

- İşten kendine boş zaman yaratabilmek,
- Faaliyetlerin günlük yapıma düzenini etkileyebilmek ve değiştirebilmek,
- Kendi yaptığı işi değiştirebilmek,
- Çalışma biriminden ayrılabilme.

1.5.13. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Güçlendirilmiş olan personelin faaliyetlerini verimli bir biçimde yapmasına olanak verecek olan, para, araç-gereç, teçhizat vb. her türlü örgütsel kaynağın personele gerektiği zamanda ve gerektiği yerde temin edilmesi gerekir. Ayrıca, personelin kendini daha da gerçekleştirebilmesi için ihtiyacı olan eğitim ortamının oluşturulması da personel güçlendirmenin başarısı için bir gerekliliktir (Perçin, 2008: 105).

1.5.14. Takım Çalışması

Takım temeline dayanan bir örgütte yönetim hiyerarşisinin azaltılması, performansın yönetim tarafından değil personelce yapılması, bilginin herkes

tarafından paylaşılması, yöneticilerin kontrol ve denetimden ok yol gösterici ve yönlendirici rolü üstlenmesi söz konusudur. Bu durumda kendi kendini yöneten özerk çalışma takımları ortaya çıkmaktadır (Ataman, 2002: 350). Takımlar bir amaç etrafında birleşmekte ve uyumlu bir şekilde çalışma ihtiyacı hissetmektedirler. Başarılı takımlar, onlara verilen yön doğrultusunda amaçları gerçekleştirebilmek için çok fazla çaba ve emek sarf etmektedirler. Başarılı takım çalışmasının bir diğer özelliği ise, tüm takım üyelerinin herkesin elinden gelen tüm çabayı sarf ettiğine inanmalarıdır. Onlar tüm üyelerin aynı yönde hareket ettiğine inanmak istemekte, açık bir iletişimde bulunarak birbirini anlamaya çalışmaktadırlar. Ancak, personel güçlendirmede böyle bir birlik sağlanacağına garantisi mümkün olamamaktadır. Bazen işletmenin vizyonu, personel arasında iş birliğini garanti etmeyebilmektedir. Takım üyeleri yanlış bir vizyonla “yöneticilerime diğerlerinden daha iyi ve farklı olduğumu göstermek için kendi içimizde rekabet etmeliyiz” düşüncesiyle hareket edebilirler. Ancak personel, bir kişinin başarısının takımın başarısı olduğunu anlamalıdır. Bu tarz bir bilinci takımında nasıl oluşturulabileceğini bilen yöneticilere sahip işletmeler gelecekte çok önemli rekabet avantajı elde edebileceklerdir (Doğan, 2006: 62).

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN SONUÇLARI

Bu bölümde personel güçlendirmenin olumlu yönleri, olumsuz yönleri ve maliyetleri konuları açıklanmaktadır.

1.6.1. Personel Güçlendirmenin Olumlu Yönleri

Personel güçlendirme, işletmeyi yönetmede ve işletmenin varlığını sürdürmedeki en etkili ve verimli yoldur. Güçlendirilmiş personel, işletmeye, müşterilere ve kendilerine önemli faydalar sağlayacaktır. Personel, işletmenin varlıkları, ortakları haline geleceklerdir. Güçlendirilmiş bir işletmede personelin faaliyetlerini yerine getirme şevk ve isteği duyacak ve bu doğrultuda motive olacaktır. İşletmeyi, güçlendirilmiş personelin olduğu bir sürece doğru yönlendirmek ve bu değişimi gerçekleştirmek; planlamayı, projeyi, çalışmayı kapsayan süreci

çalışanlara, müşterilere ve işletmelere bilgi verilmesini gerektirmektedir (Doğan, 2006: 153).

Personel güçlendirmenin, onu etkin bir şekilde uygulayan işletmelere fayda sağladığı görülmektedir. Personelin, işletmenin hedeflerini benimsemesi ve bu hedeflere ulaşmak için gayret etmesi, işletme içerisinde işi ile ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmasını ve kaynakları rahat bir şekilde kullanarak kullanabilmesini gerektirmektedir. Sorumluluk ve denetimin üst kademelerden alt kademelere doğru yaygınlaştırılması, işletmenin örgütsel etkinlik ve yeterliliğinin sağlanmasına, personelin yeteneklerinin, becerilerinin, çalışma şevkinin ve bağlılığının harekete geçirilmesine katkı sağlamaktadır (Perçin, 2008: 106)

Personel güçlendirmenin faydalarının aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Doğan, 2006: 155; Eraslan, 2006: 24):

- Personel güçlendirme ile mükemmel müşteri hizmeti sunulabilecektir.
- Personel güçlendirme işletme karlılığı üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.
- Personel güçlendirme, işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olmaktadır.
- Personel güçlendirme ile personele güvenilecek ve onların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanacaktır.
- Personel güçlendirmede çalışanlar işletme ile ilgili her konuda karar verebilmektedir.
- Personel güçlendirmede sorumluluk paylaşılmaktadır.
- Personel güçlendirmede personel yardım talep edebilmektedir.
- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim açık ve her yönde olmaktadır.
- Personel güçlendirmenin olduğu işletmeler vizyon sahibidir.
- Personel güçlendirmede personelin işletmeye bağlılığı ve sadakati söz konusu olmaktadır.
- Personel güçlendirmede, iş zenginleştirme yolu ile işin sıkıcılığının azalması, işin zevkli hale gelmesi ve personelin bu şekilde işletmeye bağlanması söz konusudur.

1.6.2. Personel Güçlendirmenin Engelleri ve Maliyetleri

Personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı birçok faydanın yanı sıra işletme için bazı maliyetleri ve olumsuz yönleri de söz konusudur. Personel güçlendirme, her işletme için uygulanabilecek bir kavram değildir. Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmeler amacı tam olarak anlayamazsa ve bunu nasıl uygulayacaklarını bilmezlerse sistem işlemeyecektir. Aşağıda, personel güçlendirmenin işletme için muhtemel maliyetlerini ve olumsuz gibi görünen yönlerini özetlemek mümkündür (Doğan, 2006: 165-167; Barutçugil, 2005: 401-403):

- *Zaman alıcı olması:* Bir personel güçlendirme programı sürecinin oldukça geniş kapsamlı işler yapmayı gerektirdiği açıktır. Bu sebeple, personel güçlendirmenin sonuçlarını görebilmek zaman gerektirir. Personel güçlendirmenin en önemli maliyeti belki de zaman alıcı olmasıdır. Personel güçlendirme sürecinin başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan eğitimin personele verilmesi de uzun bir süreci gerektirmektedir (Doğan, 2006: 165).
- *Personeli seçme ve eğitme maliyetleri:* Personel güçlendirme anlayışını benimseyen bir işletmede, kişiler yaratıcılık ve fikirlerini uygulamaya koyma özgürlüğüne sahip olduklarından, bu tarz çalışanları seçmek ve eğitmek çok maliyetlidir. Yöneticiler, etkili ve yaratıcı problem çözebilme yeteneğine sahip çalışanları, yalnızca sezgileri ile değil, sistematik yöntemlerle seçmeleri gerekmektedir. Bu da işletme adına bir maliyet oluşturmaktadır (Barutçugil, 2005: 401).
- *Müşteriyi ilk defada memnun etmenin neden olduğu maliyetler:* Araştırmalar göstermiştir ki, müşteriler ancak istekleri ilk defasında yerine getirildiğinde işletmeye güven duymakta ve hizmet kalitesinden memnun olmaktadır. Müşterilerin, işletme adına tekrarlı müşteri haline gelmesi için, onların şikayet ve isteklerinin etkin bir şekilde değerlendirilerek çözüme ve sonuca kavuşturulması gerekmektedir. Bu süreçte güçlendirilmiş personel, yeri geldiğinde kuralları ihlal edebilmekte ve personelin hiçbir zaman farkına varamayacağı ciddi problemlere sebep olabilmektedir. İşte bu, personel güçlendirmenin işletmelere sağlayacağı yararın yanında asıl maliyeti olmaktadır (Doğan, 2006: 166)

- *Personel güçlendirmenin bir program olarak uygulanması gereği:* Personel güçlendirmeyi bir program olarak uygulamak isteyen bir işletmede, öncelikle personel bu konuda bilgilendirilmeli ve işletmede neden böyle bir şeye ihtiyaç duyulduğu konusunda ikna edilmelidir. Bu programın önemi personele anlatılmalı, personel önce uygun bir eğitimden geçirilmelidir. Bir işletmede, personel güçlendirme anlayışının uygulanması beraberinde, yöneticiler için denetimin azaltılmasını, personel için risk ve sorumluluk alınmasını, müşteriler için daha iyi ve hızlı bir hizmet sunumunu gerektirmektedir. Aynı zamanda, bu uygulamanın, örgütün kültürü ile uyumlaştırılması ve örgüt için bir felsefe haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu da işletmeler ve yöneticiler için köklü bir değişim ve uzun zaman maliyeti anlamına gelmektedir (Çöl, 2008: 39).
- *Çalışanlara istemedikleri bir sorumluluğun yüklenmesi:* Pek çok personel, personel güçlendirme uygulaması ile kendilerine istemedikleri bir sorumluluğun zorla yüklendiği inancını taşımaktadırlar. Personel, yönetimin personel güçlendirmeyi, yöneticilerin risk altında girmemeleri için bir strateji olarak kullandıklarına ve yöneticinin yükünü aşağılara doğru indirdiği bir fikir olduğuna inanmaktadır. Bu sebeplerden dolayı da personel, kendileri için ek sorumluluk anlamına gelen personel güçlendirmeyi uygulamak konusunda isteksiz davranmaktadır (Barutçugil, 2005: 405).
- *Maliyetli bir çaba olması:* Personel güçlendirme anlayışında işletme ile alakalı her türlü bilgiye anında erişebilmek çok büyük önem taşımaktadır. Personel ve yöneticiler, merkezi bilgileri anında elde etmenin avantajlarını görmez ve bundan hoşlanmazlarsa, personel güçlendirme onlara maliyetli gelecektir. İşletmede bir bütün olarak tüm bölümlerle iletişimi ve bilgi akışını sağlayabilmek için yönetim bilgi sistemi kurulması bir gerekliliktir. Etkili bir iletişim sisteminin kurulması, olası iletişim kopukluğundan kaynaklı hataların maliyetleri açısından bir avantaj olacak ancak personel güçlendirmenin karşısına bir engel olarak çıkabilecektir (Doğan, 2006: 167).
- *İşlerin planlanması:* Güçlendirilmiş bir çevrede, işlerin planlanması iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, ana faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, personelin işin ana amacını gerçekleştirmesi için başarması gereken

faaliyetlerdir. İkinci aşama ise, kişinin ilgi ve yeteneklerine dayalı olarak esneklik sağlayabileceği alanlardır. Esneklik, işten kaçmak yerine, onun üstesinden gelmek, bilgilerin paylaşılması ve yenilikler için bir fırsattır. Personel güçlendirme, işletmenin içinde bulunan yetenek ve enerjinin açığa çıkarılmasının anahtarıdır. Liderler bu sebeple, iş üzerindeki sıkı kontrollerini bırakmalı ve personelinin kişisel girişime teşvik ederek potansiyelini açığa çıkarmalıdır. Bu personel güçlendirme süreci, kişilere kendi geleceklerini kontrol edebilme gücü verecek ve her kademedeki personelin yaratıcı enerjisini fark etmesini sağlayacaktır (Genç, 2005: 232).

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULAMA SORUNLARI

Personel güçlendirme sürecinde, personelin güçlendirmeyi tam olarak anlayamaması, üst kademe yöneticilerin uygulamalara destek vermemesi, işletmenin kaynaklarının personelin kullanımına açmaması temel sorunlar olarak görülmektedir. Bu sebepten, işletmede personel güçlendirme uygulamalarına başlamadan önce bu sürecin özenle ve dikkatli bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarında karşılaşılabilecek sorunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Perçin, 2008: 111-112; Koçel, 2005: 424-425):

- Üst kademe yönetimin personel güçlendirmenin önemini farkına varamaması ve bu uygulamayı kendi konumu için bir tehdit unsuru olarak görmesi,
- Güçlendirmenin özelliklerine bakılmaksızın tüm işletmeler için geçerli olup olmayacağını bilinememesi,
- Temel strateji olarak düşük maliyet, yüksek üretim miktarının vurgulanması,
- Yöneticinin, kontrolünü veya gücünü kaybedeceğini düşünerek, personeli güçlendirmek adına yeterli desteği vermemesi,
- Personel güçlendirmenin karar verme sürecine dair hususlarda ön hizmet personeli ile ilgili bilgi paylaşımını gerektirmesi ve yöneticilerin bu konuda pek istekli olmaması,
- Kural, politika ve prosedürlerin insanlardan daha önemli görülmesi,

- İşletme içerisinde iyi tasarlanmış bir bilgi sistemi olmaması sebebiyle güçlendirilmiş personelin ihtiyaç duyduğu bilgileri elde etmede zorluk yaşaması,
- Güçlendirilmiş personele, karar verme, sorumluluk alma ve faaliyetleri yerine getirme konusunda güvenilememesi ve personel için uygun eğitim ortamının oluşturulamaması,
- Geçmişte personel güçlendirme uygulamalarının yeteri kadar bilinmemesi ve uygulanamaması,
- Güçlendirilmiş personel ile ilgili etkin bir performans değerlendirme sisteminin olmaması ve personel performansları ile ilgili geri bildirim yapılmaması,
- Personelin hak ettiği bir ödülü etkin bir şekilde sağlayabilecek bir ödüllendirme sisteminin örgüt bünyesine kurulmamasıdır.

Güçlendirme sürecinde üstesinden gelinmesi gereken sorunların belki de en önemlisi, üst kademe yöneticilerin kendilerini eğitime ve değiştirme konusundaki kararsız olmaları ve bazen de olumsuz tutumlarıdır. Diğer bir sorun ise yöneticilerin komuta ve denetim yaklaşımlarından uzaklaşıp rehberlik rolü üstlenen kişiler olmalarıdır. Bu kolay olmayacak bir rol değişimidir. Ancak denenmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2005: 402).

1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Alan yazında personel güçlendirme lehinde olduğu kadar aleyhinde de görüşlere rastlamak mümkündür. Personel güçlendirmeye yönelik eleştirilerden bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Dalay, 2002: 220; Doğan, 2006: 140-147):

- Personel güçlendirme sadece vaat ettiği personel bağımsızlığını sağlamada başarısız olarak kalmamakta, bununla birlikte personelin iş yükünü de artırmaktadır.
- Personel güçlendirme, güçlü liderlikle uyum sağlayan bir yaklaşım değildir, bu nedenle işletmenin kontrolü için etkisiz ve gevşek bir tarzdır.
- Personel güçlendirme yalnızca küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanabilir.

- Uygun örgüt kültürü olmadan personel güçlendirme çabaları sonuçsuz olacaktır.
- İşletmeler belli bir süre sonra personel güçlendirme yerine personel köleleştirmeye başlamaktadırlar.
- Personel güçlendirme orta kademe yöneticileri yok etmeye yönelik bir girişim olarak görülmektedir.
- Personel güçlendirme uygulamasında işletmedeki her kişi birbirini sürekli olarak takip ettiği için personel, sanki yüzlerce patron varmış gibi hissetmektedir. Sahip olduğu sorumluluktan daha çok sorumluluk almak istemeyerek, bazen bir işi belirli bir zaman sınır içinde gerçekleştirmenin de kendilerinde stres oluşturduğuna inanmaktadırlar.

Konuyla ilgili alan yazın incelendiğinde personel güçlendirme ile ilgili bir kavram karmaşası olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme özünde *yapısal* ve *güdüsel* olarak iki ayrı boyutta incelenmektedir. Güçlendirmenin yapısal yaklaşımında gücün, güçlü olandan daha az güçlü olan kişilere aktarılmasını sağlayan üst düzey yöneticilerin yaptıklarına odaklanılmakta, güçlendirilen kişilerin psikolojik durumu dikkate alınmamaktadır. Kişilerin psikolojik durumunun dikkate alınmaması, beraberinde güdüsel yaklaşımın ortaya çıkmasını getirmektedir. Güdüsel yaklaşımda güçlendirme, motivasyon ile ilgili bir kavram olarak algılanmaktadır (Menon, 2001: 156; Tolay vd., 2012: 449). Alan yazında psikolojik güçlendirme ile ilgili yapılan araştırmalarda (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995,1996; Spreitzer vd., 1997) güçlendirme kavramı, kişinin yerine getirdiği faaliyetten kaynaklanan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört bireysel algıdan oluşan motivasyonel bir yapı olarak incelenmekte ve psikolojik güçlendirmenin belirleyicileri ve sonuçları üzerine yoğunlaşmaktadır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007: 14).

Bu araştırma, personelin kendisini güçlendirilmiş hissettiği algısına dayanan psikolojik güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarını oluşturan anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları üzerinden gerçekleşmektedir. Bu sebepten, bir sonraki bölümde psikolojik güçlendirme kavramı detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.9. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Güçlendirme ile ilgili olarak personelin algılamaları üzerine odaklanan ve bu kavramı psikolojik bir çerçevede ele alan yaklaşım güçlendirmenin güdüsel boyutunu oluşturmaktadır. Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeye güdüsel boyut kazandıran ilk araştırmacılarıdır. Bu araştırmacılar örgütsel uygulamaları güçlendirmenin, bu örgüt içerisinde yer alan bireylerin çaba-performans beklentilerini veya özgüven duygularını artıran biçimsel olmayan ipuçları sağlamaları halinde çalışanların daha fazla öncelik almaları ve yüksek motivasyonu ile sonuçlanacağını tartışmışlardır. (aktaran Yücel ve Demirel, 2012: 21). Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirme için daha bütüncül bir teorik kapsamı geliştirmektedir. Bu şekilde yöneticilerin güçlendirici davranışları ile çalışanların algılamalarını birbirinden ayırmaktadırlar (Thomas ve Velthouse, 1990: 678). Spreitzer (1995) ise psikolojik güçlendirmeyi değerlendirmek için ve Thomas ve Velthouse'ın çalışmasını temel alarak psikolojik güçlendirmeyi, çalışanın işine yönelik motivasyonunu etkileyen dört boyuttan oluşan içsel bir görev motivasyonu olarak tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995: 1452). Spreitzer (1995) psikolojik temelde güçlendirmeyi temelde dört ana boyut altında toplamaktadır. Bu boyutları, anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki olarak adlandırmaktadır (Spreitzer, 1995: 1443).

1.9.1. Anlamlılık

Anlamlılık, bireyin kendi idealleri, hedefleri ve standartları ile bağlı bulunduğu örgütün hedef ve değerleri arasındaki ilişkinin uyumlu olmasıdır. Bu değerler tamamen personelin sahip olduğu idealler ve standartlara bağlı olarak, personel tarafından belirlenmektedir. Yürütülen işin gerekleri ile personelin inançları değerleri ve davranışları arasındaki uyum arttıkça, işin kişi için taşıdığı anlam da artmaktadır (Lee ve Koh, 2001: 686; Çöl, 2008: 37). Bir faaliyetin yerine getirilmesi amacının personel için taşıdığı bir değer olan anlamlılık, personelin yaptıkları faaliyetlere önem verme ve yerine getirdikleri faaliyetlerin önemli olduğunu düşünme algısıyla ilgilidir (Tolay vd., 2012: 452).

1.9.2. Yeterlilik

Yeterlilik boyutu bir kişinin iş faaliyetlerini başarı ile gerçekleştirebilme derecesini ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Başka bir ifadeyle kişinin kendisini işi konusunda yeterli hissetmesi, performans ve yeteneklerine güvenmesi anlamına gelmektedir (Spreitzer vd., 1997: 682). Düşük öz yetkinliğe sahip olan kişiler, beceri kullanmayı gerektiren durumlardan kaçınmaya yönelimlidirler. Bu kaçınma davranışı ise yetkinliklerin oluşmasını veya yetkinliklerin gelişmesine sebebiyet veren kişinin korkuları ile karşı karşıya gelmesini önlemektedir. Bunun aksine, yüksek öz yetkinliğine sahip kişiler, engeller ya da problemler karşısında daha fazla direnç ve çaba sarf etme yönelimindedirler (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Dolayısıyla kişinin verilen görevi başarı ile yerine getireceğine olan inancı, kişinin kendine olan güvenini olumlu etkilerken bu durumun mesleki yeteneklerine de olumlu bir şekilde yansımaları söz konusudur (Doğan ve Demiral, 2009: 51).

1.9.3. Özerklik

Bireyin yapacağı iş sürecinin başlangıcında ve devamında kendi davranışlarını düzenleme ve bu davranışlara yön verme konusunda bir ölçüde bağımsız oluşunu ifade etmektedir. İşte atılacak adımların, sarf edilecek çabanın ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde, personelin üst yönetimden bağımsız bir şekilde karar alabilme özgürlüğüdür (Spreitzer vd., 1999: 512). Başka bir deyişle özerklik, personelin faaliyetlerini ne şekilde yapacakları konusunda karar alabilme özgürlüklerini ve faaliyetleri üzerinde kontrolün kendisinde olmasını ifade etmektedir (Tolay vd., 2012: 452).

1.9.4. Etki

Etki boyutu, personelin örgüt içerisinde stratejik, yönetsel ya da operasyonel sonuçlar üzerinde bıraktığı bir etki olup olmadığı algısını ifade etmektedir (Tolay vd., 2012: 452). Etki, personelin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007: 15). Personel, aldığı karar ve yerine

getirdiği faaliyetin örgüt içerisinde etkisinin olduğunu düşünüyorsa, kendisini güçlendirilmiş hissedecektir (Çalışkan ve Hazır, 2012: 51).

1.10. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Genel olarak sorumluluk ve gücün örgütün üst kademesinden alt kademesine doğru kaydırılma süreci olarak da özetlenen güçlendirme kavramının ne şekilde gerçekleştirilebileceğine dair ortaya konulan yöntemler değişiklik göstermektedir. Bu anlamda bazıları kişisel güçlendirmeyi bazıları ise kendi kendini yönetebilen takımları ön plana çıkarmaktadır (Dalay vd., 2002: 219).

Personele, örgüt kültürünü oluşturan inanç ve değerler sistemi içinde stratejik hedef ve amaçların elde edilmesindeki rol ve sorumluluklarının vurgulanması çok büyük önem arz etmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile personel, gereksinim duydukları bilgi ve becerilerle donatılırlar. Bu süreç içerisinde personelin, başarısızlık korkusunun üstesinden gelmesi, risk alabilmesi ve karar verebilme yeteneğinin geliştirilmesi, kendisine olan güven duygusunu kazanarak motivasyonlarını yükseltme ve koruma yetkinliğinin desteklenmesi ve olumlu düşünsel tutum geliştirmeleri hedeflenmektedir. Eş zamanlı olarak personeli psikolojik olarak güçlendirme süreci içerisinde, güçlendirmenin dolaylı ya da direkt olarak engellenmemesi, tam aksine desteklenmesi yönünde önlemler alınmaktadır. Sonuç olarak ise bütün bu adımların başarıya ulaşma düzeyleri izlenmekte, değerlendirilmekte ve sürekli iyileştirmen anlamında faaliyetlere devam edilmektedir (Barutçugil, 2005: 400-401).

Etkili ve başarılı bir psikolojik güçlendirme süreci bazı etkenlere bağlıdır (Efil, 2004: 325; Koçel, 2001: 344):

- Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı faktörü bilginin paylaşılmasıdır. İşletme ile ilgili faaliyetleri, yakından ve işine hakim bir şekilde takip eden, misyon ve vizyonunu bilen ve buna bağlı bir şekilde hareket eden, işletmenin hangi hedefleri gerçekleştirmek için neler yapması gerektiğinin farkında olan personelin psikolojik olarak güçlendirilmesi aşamasında başarılı olunabilecektir. Bu sebeple, işletmede bilgi paylaşımına olanak tanıyan bilgi sisteminin tasarlanması ve uygulamaya konulması

gerekmektedir. Biçimsel ya da biçimsel olmayan, doğrudan ya da dolaylı, dikey, yatay ya da çok yönlü iletişim ortamının oluşturulması gereklidir.

- Güçlendirme süreci üst kademe yönetimden başlamalıdır. Üst kademe yönetimin yetki sahibi olmaması ast kademelerdeki personele yapılacak yetki devrine de engel olmaktadır.
- Yönetici-liderlerin kendilerine ve ast kademedeki personele güvenmeleri gerekmektedir.
- Etkili bir işe alma ve yükseltme programı olmalı ve personele yoğun bir eğitim programı uygulanmalıdır.
- Etkin bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi psikolojik güçlendirme yaklaşımını destekler nitelikte olmalıdır. Kendi amaçlarını belirleyerek uygulamaya geçen ve belirli bir sonuç elde eden personelin performanslarının, işletmenin vizyon ve misyonu açısından uygunluğu değerlendirilmeli ve kendilerine geri bildirim olarak aktarılmalıdır. Yapılan geri bildirimlerin olumlu yönde olması, personelin motivasyonunun sağlanmasına ve teşvik olmasına sebep olacak ve işi yerine getirme istek ve güvenlerini olumlu yönde etkileyecektir.
- İşletmelerde açık bir iletişim ortamı sağlanarak, üst kademe yöneticilerin personeli tanınması ve yeterliliklerini bilmesi sağlanmalıdır.
- Karar alıcılara rehberlik edecek olan planların, projelerin, amaç ve hedeflerin etkin bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Doğru kararların, işletmenin nereye ulaşmak istediğini ve arzu edilen düzeyin ne olduğunu bilen personel tarafından alınabileceği açıktır.
- Personele iş güvencesi verilmelidir.
- Personele işi yerine getirirken ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşımının sağlanması gerekmektedir. Özellikle, para, araç ve gereç anlamındaki bu kaynakların personelin kullanımına ayrılması sonucunda güçlendirmenin başarılı olma ihtimali artacaktır.

Personeli psikolojik olarak güçlendirme sürecinde işletmenin ve yöneticinin düşünmesi gereken önemli sorular vardır. Bunlar (Şahin, 2007: 22; Quinn ve Spreitzer, 1997: 38):

- Psikolojik güçlendirme ile tam olarak neyi kastediyoruz?

- Güçlendirilmiş personelin karakteristik özellikleri nelerdir?
- Personeli psikolojik olarak güçlendirmeye gerçekten ihtiyacımız var mı?
- Gerçekten güçlendirilmiş personel istiyor muyuz?
- Güçlendirme duygusunu personelde nasıl geliştirebiliriz?
- Güçlendirmeyi kolaylaştıran örgüt karakteristikleri nelerdir?
- Personeli psikolojik olarak güçlendirmek için liderlik yapmamız gerekecek mi?

Turizm işletmelerinde psikolojik güçlendirme uygulamalarının yerine getirilebilmesi için, personelin güçlendirmeyi anlaması ve benimsemesi, üst kademedeki yer alan yöneticilerin yetki ve sorumluluğu paylaşmaya hazır olması ve örgütün kaynaklarını paylaşması gerekmektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirme sürecinin personel, yönetici ve örgüt açısından ayrı ayrı değerlendirilmesi faydalı olacaktır (Perçin, 2008: 107).

1.10.1. Personel Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Etkin bir psikolojik güçlendirme için personelin kendini iyi tanıması, kendisini sürekli geliştirme arzusu içinde olması, değişim ve yeniliği kabul etmesi ve bu değişim ve yeniliklere açık olması, kendine güveninin yüksek olması, kendisinden bekleneni anlama ve uygulayabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Uygur ve Güral, 2005: 208). Personelden beklenen sonucun elde edilmesi için yönetici hedefin ne olduğunu, sonucunda neler olması gerektiğini, hedeflere ne şekilde ve nereden ulaşabileceğini ve personelden beklentilerini açıklamalıdır. Personel kendinden beklenen faaliyetler için eğitilmeli ve gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmaları sağlanmalıdır. Personel gerek duyduğu kaynakları kullanabilmeli ve bu kaynaklara kolay bir şekilde ulaşabilmelidir. Soru sorabilme, cevap alabilme, onaylanma, geri bildirim ve cesaretlendirme gibi gereksinimleri yeterli ölçüde karşılanmalıdır (Barutçugil, 2004: 405).

Personeli psikolojik olarak güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için göz önüne alınacak en önemli unsurlardan biri güçlendirilecek olan personeldir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için işletmenin personelde şu hususlara

dikkat etmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2005: 401; Koçel, 2005: 419; Genç, 2005: 224; Şahin, 2007: 25):

- Güçlendirilecek personelin devamlı kendini geliştirme arzusu duyması, değişim ve yeniliklere açık olması, kendine güven derecesinin yüksek olması, dinleme ve geri bildirim alma yeteneğinin olması,
- Yetki devri verilmiş personelden, işletmenin performansını direkt olarak etkileyebilecek kararlar alması istenebilir. Birey olarak personelin kendine olan güveni az ya da zayıfsa bu tarz kararlar alırken zorlanacaktır,
- Psikolojik güçlendirme sürecine başlamadan önce güçlendirilecek olan personel hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler ışığında, hangi personelin güçlendirileceği, personelin bilgi seviyesi, yeteneği ve becerileri, kariyer hedefleri, güçlü ve varsa zayıf yönleri belirlenmelidir.
- Personel sadece işine odaklanıp, diğer gelişim yönlerini görmek istemeyebilir. Bu tarz durumlar, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak yapacağı işlerinin artmasına neden olacaktır. Bunun tam tersi bir durumda, personelin sürekli olarak kendini geliştirme isteği içerisinde olması personeli psikolojik olarak güçlendirme sürecini olumlu yönde etkileyecektir.

1.10.2. Yöneticiler Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Psikolojik güçlendirmenin uygulamaya konulduğu işletmelerde, yöneticilerin geleneksel değerlere bakış açısının da değişmesi gerekmektedir. Yönetici dediğini yaptırın bir diktatör değil; bir koç, yetiştirici, yönlendirici ve yol gösterici olmalıdır. İşletme içerisindeki kontrolünün sınırsız olmadığını farkında olmalıdır. Personelini çeşitli sebeplerle takdir etmelidir. Bu tarz bir rol benimsemesi, işletmedeki değerlerin, kişilerinin inançlarının da olumlu yönde değişiklik göstermesine katkı sağlayacaktır. Bu kavram ile beraber, yalnız müşterinin değil, personelin de işinden ve çalıştığı ortamdaki memnuniyetini sağlanacaktır. Zamanla, lider tarafından oluşturulan ve geliştirilen değerler, giderek işletme personeli tarafından paylaşılarak örgüt kültürü haline gelecektir (Doğan, 2006: 171).

Yöneticilere, psikolojik güçlendirmenin işletmede uygulanması sürecinde sekiz kritik prensibe uymaları önerilmektedir. Bu prensipler (Perçin, 2008: 109):

- Personelin saygınlığını korumak,
- Gerçekler ile birlikte algıları da kullanmak,
- Örgütsel yetkiyi personelin güç ve potansiyelinin önünde bir engel olarak değil, mevcut potansiyeli açığa çıkarmak için kullanmak,
- Karar verirken uzlaşma sağlamak,
- Vizyon, misyon, amaç, hedef ve iş tanımlarını açıklamak,
- Hizmet kalitesini yükseltmek için personelin şevkli ve istekli olmasını sağlamak,
- İşletmenin sahip olduğu değer ve ilkeleri tanımlamak,
- Personelin istedikleri geri bildirimleri sağlamak.

İşletme içerisinde personeli psikolojik olarak güçlendirme sürecine başlamadan önce yöneticiler ile ilgili şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (Koçel, 2005: 419):

- Yöneticinin katılımcı ve bilgi paylaşımcı bir yönetim anlayışını benimsemesi, hata yapma çekincesini ortadan kaldırması, karar verip uygulamaya konulması sürecini teşvik edici ve destekleyici olması, işletmenin vizyonunu, misyonun, amaç ve hedeflerini personeli ile paylaşması, emir-komuta anlayışı yerine yol gösterici-rehberlik edici rolünü benimsemesi ve güven, sadakat, açık iletişim ve tartışma ortamının oluşturulması,
- Güçlendirilmiş personelin faaliyetlerini kolaylıkla yerine getirebilmesi ve etkin bir şekilde yapabilmesini sağlayabilmek için yöneticinin rehberlik edici olması ve personelinin gelişimine katkıda bulunması,
- Yöneticinin, örgüt içerisinde bilgi paylaşımına önem vermesi çok büyük önem arz etmektedir. Kendine güveni olan, ast kademedeki personelinin kendisini geliştirmesinden memnun olan ve bu sebeple personeliyle her türlü bilgi paylaşımına açık olan yönetici, psikolojik güçlendirme sürecinin başarıya ulaşmasına çok büyük bir katkı sağlayacaktır.
- Personelin, iş yaşamındaki başarısı ya da başarısızlığını onlar için bir öğrenme fırsatı olarak gören, personelinin karar alma ve uygulama sürecinde teşvik edici ve destekleyici olan ve sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün performansını geliştirici yönde etkileyecek biçimde kullanmaları amacıyla

motive eden yöneticiler, psikolojik güçlendirme sürecinin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayabileceklerdir.

1.10.3. Örgüt Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Örgütsel başarının kurulmasında personeli psikolojik olarak güçlendirme önemli noktalardan biridir. Ancak kişisel ve örgütsel başarı süreci olarak güçlendirme, birçok örgüt tarafından yanlış anlaşılmakta ve yanlış bir şekilde uygulanmaktadır. Geleneksel örgütlerde etkili bir biçimde uygulanmasa da günümüzde yer alan örgütlerin başarısı için güçlendirmeyi seçmiş personel önem arz etmektedir (Perçin, 2008: 110-111).

Örgütlerin çok kademeli olmaması, basık bir yapıya sahip olması psikolojik güçlendirmeye önemli katkıda bulunacağı ifade edilmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136). Üst kademe yönetim ile güçlendirilecek personel arasındaki fark ne kadar düşük olursa o kadar rahat bir iletişim ortamı kurulabilecektir. Ayrıca güçlendirilmiş personel davranışlarını destekleyen bir ödüllendirme sistemi kurmak, örgüt içerisinde akıcı bir bilgi paylaşımı ortamını oluşturmak, nitelikli personeli işletmeye kazandırmak, personelin kendisini geliştirmesine destek olacak eğitim ve öğrenme ortamı sağlamak da personeli psikolojik olarak güçlendirme sürecine olumlu katkılar yapan örgütsel özelliklerdir (Koçel, 2005: 418).

Personeli psikolojik olarak güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için işletmelerin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 10, Barutçugil, 2005: 401; Koçel, 2005: 418; Şahin, 2007: 30):

- İşletmenin iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılıma olanak tanıyacak bir şekilde tasarlanması, açık ve net vizyon, misyon ve hedef belirlenmesi ve bunun işletme içindeki tüm personel ile paylaşılması, ödüllendirme sisteminin oluşturulması, bilginin paylaşımı ve ulaşılabilmesi, eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulup personelin gelişiminin desteklenmesi güçlendirilmiş personelin faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirmesi açısından oldukça önemlidir. Bu sebeple, üst kademe ve ast kademe arasında her türlü bilgi paylaşımına imkan sağlayan, personelin kendilerini geliştirmelerine zemin hazırlayacak eğitim-öğretim sistemlerini bünyesinde bulunduran ve personel

tarafından kabul gören bir ödüllendirme sistemine sahip örgütler, psikolojik güçlendirme sürecinin başarısına olumlu katkılar sağlayacaktır.

- İşletmelerin çok kademeli olmayıp basık bir yapıda olması psikolojik güçlendirme sürecine olumlu katkılar sağlayacaktır. Çünkü, psikolojik güçlendirme sürecini uygulayacak olan üst yönetim ile güçlendirilecek personel arasında sağlıklı bir iletişim ortamı oluşmasına neden olacaktır.

1.11. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Konaklama işletmeleri; insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını yerine getirmeyi meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Konaklama işletmeleri, müşterinin maddi ihtiyaçlarının yanı sıra, manevi ihtiyaçlarını da karşılayan hizmet boyutlu işletmelerdir (Usta, 2002: 166).

Konaklama işletmeleri açısından personel güçlendirme, rekabet avantajı elde etmek açısından oldukça önem arz etmektedir. Müşterilerle bire bir iletişim kuran bölümler açısından, müşterinin istek ve ihtiyaçlarının daha hızlı ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi, müşteri şikayetlerine daha hızlı ve etkin bir şekilde müdahale edilmesi çok önemlidir. Kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedilen personel, sorunların ve şikayetlerin çözümünde elinden geleni yapabilmeli ve tüm kaynaklara ulaşmış, kullanabilmelidir. Psikolojik güçlendirme, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının daha etkili bir şekilde hizmet verilerek karşılanması ve müşterinin tatmin derecesinin artırılması açısından çok önemlidir. Konaklama işletmesinin sahip olduğu personel, yaptığı işin sahibi olduğunu hissettiğinde sorumluluk duygusu artacak ve yaptığı işi çok daha anlamlı bulacaktır. Güçlendirilmiş personel müşteri ile ilişkilerde daha cana yakın, samimi ve sıcak olacaktır (Lashley, 1996: 333).

Konaklama işletmeleri, turizm endüstrisinin yapısından kaynaklı mevsimsel yoğunlaşmadan istihdam anlamında etkilenmektedir. Yüksek sezon boyunca, nitelikli personele ihtiyaç duyan konaklama işletmeleri, düşük sezonda bu nitelikli personeli işten çıkarmak zorunda kalmaktadır. Bu sebeple nitelikli personel, yaptığı işin geçici bir iş olduğunu düşündüğünden, işine ciddiyetle bağlanamamaktadır. Bu durum, konaklama işletmeleri için personeli psikolojik olarak güçlendirme uygulamaları açısından başlıca bir zorluk olarak değerlendirilebilir (Usta, 2002: 127; Şahin, 2007:

35). Konaklama endüstrisi, yüksek personel devir hızı oranları ile tanımlanmaktadır. Bunun sebebi olarak, personelin çoğunlukla yarı zamanlı olarak görev yapması, iş güvenliğinin, motivasyon ve kariyer fırsatlarının az olması, ücretlerin ve işe yeni istihdam edilen personelin beceri düzeylerindeki düşüklük gösterilebilmektedir (Iverson ve Deery, 1997: 71).

Konaklama işletmelerinde geleneksel örgüt yapısında personelin performansı dış etkenler tarafından denetim altındadır. Personel güçlendirmede ise daha çok içsel denetim söz konusu olmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmelerde personelin psikolojik güçlendirilmesi, müşterilere hizmetin verildiği ve tüketildiği anda çok önemli olmaktadır. Müşteriler hizmetin sunulduğu o anda, yapılan olası hatalardan ve karşılaştıkları uygulamalardan anında etkilenmektedir. Müşterinin memnuniyet seviyesi, müşteri istek ve şikayetlerinin daha yetkili kişilere yönlendirilmesinden ziyade, güçlendirilmiş personel çözmesiyle yüksek düzeylere çıkartılabilir (Çuhadar, 2005: 3).

Konaklama işletmelerinde müşteri, istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap almak istemektedir. Güçlendirilmiş personel hızlı bir şekilde müşteriye cevap vermek, yaratıcılığını ön plana çıkararak anında kurallar koymak ve memnuniyetsiz müşteriye tatmin etmek durumundadır. Güçlendirilen personel, müşterileri ile ilgilenirken daha sıcak ve samimi, daha istekli ve hevesli olacaktır. Müşterinin hizmetin kalitesine ilişkin hissiyatları ile ilgili yapılan çalışmalar, müşterinin çalışanlarda, nezaket, empati ve isteklerine cevap alabilme özellikleri aradığını ortaya koymuştur. Müşteriler, çalışanlarda açık bir şekilde ihtiyaç ve istekleri ile ilgilenmelerini istemektedir. Müşteri ile ilk temas halinde bulunan personel psikolojik olarak güçlendirildiğinde, müşteri isteklerini yerine getirirken, kendi fikirlerini uygulamaya istekli ve buna hazır olacaktır (Doğan, 2006: 156-157).

Konaklama işletmelerinde personelin psikolojik olarak güçlendirilebilmesi için yönetimin bağlılığı, sistemin desteklenmesi ve güçlendirme eğitiminin verilmesi gerekmektedir. Psikolojik güçlendirmenin ciddi şekilde uygulamaya geçebilmesinin ön şartı, yöneticilerin sürekli bağlılığının sağlanmasıdır. Bunu başarabilmek için, yöneticilerin de eğitim alması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde psikolojik güçlendirmenin oluşturulmasında sistemin desteklenmesi oldukça önemlidir. Bu amaçla, bir güçlendirme rehberinin oluşturulması, güçlendirme takımları için öneri

formunun oluşturulması, personelin ödüllendirilmesi ve bilginin akıcı bir şekilde paylaşılması gerekmektedir (Perçin, 2008: 115).

Güçlendirmenin olmadığı konaklama işletmelerinde, personelin kendi kendini yönetmesi hem kapsam hem de derinlik açısından oldukça sınırlı olacaktır. Kapsam açısından sınırlılık, müşteri hizmetinin nasıl sunulması gerektiği, problemlerin nasıl çözülmesi gerektiği konularında proaktif alternatifler sunulmasına izin vermek yerine, müşteri isteklerinin ve problemlerinin nasıl çözüleceğini ele almaktadır. Derinlik açısından sınırlı olması ise, müşteri problemlerini çözmede sorumluluk transferinin personelin herhangi bir şekilde denetim mekanizması gerektirmeden gereğini yapamamasını içerir (Hales ve Klidas, 1998: 92).

Konaklama işletmelerinde psikolojik güçlendirmenin sadece işletme bakımından değil, personel ve yönetici açısından da faydaları vardır. Kendini güçlendirilmiş hisseden personel, işine daha sıkı bağlanacak ve müşterilerle daha fazla ilgilenecektir. Bununla birlikte yöneticiler personeli sürekli denetimi altında tutmayacak, daha önemli yönetsel faaliyetlerle ilgilenebilecektir. Güçlendirilmiş personelin işletme için daha fazla çaba sarf etmesi, müşteri memnuniyetini ve örgütsel başarıyı beraberinde getirecektir. Konaklama işletmeleri bunun sayesinde daha verimli olacak ve rekabet avantajı yakalayabilecektir. Personelin işiyle ilgili özerk bir şekilde karar alabilmesi, kendisini değerli hissetmesine katkı sağlayacak ve personelin iş tatminini arttıracaktır. İşletmenin amaç ve hedeflerini benimseyen ve işinin sahibi olduğunu hisseden personelin örgüte bağlılığı da olumlu anlamda etkilenecektir (Perçin, 2008: 116).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir. Kavramın tanımı ve önemi belirtilmiş ve örgütsel vatandaşlığı oluşturan boyutlar açıklanmıştır. Devam eden başlıklarda örgütsel vatandaşlık kavramının ilişkili olduğu kavramlara, ortaya çıkmasına etki eden faktörlere ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarına değinilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından açık bir şekilde ele alınmayan, ancak işletmenin faaliyetlerini verimli ve etkin bir şekilde yerine getirmesine katkı sağlayan, isteğe bağlı bireysel davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği ön plana çıkmaktadır (Organ vd., 2006: 14):

1. Biçimsel ödül sistemi kavramıyla doğrudan ilgisi bulunmamaktadır.
2. Örgütsel fonksiyonların verimli ve etkin bir şekilde yerine getirilmesine katkı sağlamaktadır.
3. Rol davranışlar gönüllü bir şekilde ortaya çıkmaktadır, kişinin isteğine bağlıdır.

İşe vaktinde gelme ve verilen görevleri yerine getirmenin dışında, personelin birbirleri ile görüşmelerine ve birlikte dayanışma içerisinde çalışmalarına, işletme içinde ve dışında yapılan suçlamalar karşısında örgütü savunmalarına, kaliteyi ve verimliliği oluşturabilmek için değişimi desteklemelerine ve uyum sağlayabilmelerine, iş ile ilgili bilgileri birbirleri ile paylaşmalarına ve huzurlu bir iş ortamı oluşturma konusunda çabalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Kendilerine verilen

görev ve faaliyetleri ve daha fazlasını karşılık beklemezsiniz kendiliğinden yapan, huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulması için çaba sarf eden, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden personelin davranışları örgütsel vatandaşlık davranışından başka bir şey değildir (Çelik, 2007: 82).

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüte pozitif katkı sağlamanın yanı sıra uygun olmayan durumlara karşı gösterilen hoşgörü, gönüllü olma ve tahammül edebilme kalitesini de içerdiği söylenebilir (Bağcı, 2014: 264). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün olağan işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, personelin yetenek ve becerilerini geliştirmesine katkı sağlama, etkin bir işbirliği kurarak örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı hedefleyen tutum ve hareketler olarak da tanımlanabilir (Basım ve Şeşen, 2006: 84).

Örgütsel vatandaşlık davranışları görev ve iş tanımlamalarında mecburi olmayan, görev performansı dışında değerlendirilen, yerine getirilmediği takdirde yaptırım uygulanması gerektirmeyen ve daha çok bireysel tercih sonucu ortaya konan davranışlardır (Podsakoff vd., 2000: 513).

Mekanik bir yapı olmaktan çok, sosyal bir varlık olan örgüt içerisindeki bütün faaliyetleri biçimlendirmek ya da kurallı hale getirmek mümkün değildir. Yöneticinin hem şahsı ile ilgili hem de yönetimin diğer faktörleri ile ilgili olarak biçimsel yapı ve yöntemlere yansımaya sahip birçok hususa dikkat etmesi gerekir. İşletmeler günümüzde küreselleşen dünyanın değişimine ayak uydurabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için, sadece personelin görev sorumluluklarını yerine getirmelerini değil aynı zamanda örgüt faaliyetlerine katkıda bulunan gönüllü ve biçimsel olmayan davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışlarına ihtiyaç duymaktadır (Koçel, 2005: 171).

Biçimsel rol davranışı, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yapılması mecburi davranışlardır. Önceden planlanmış olan bu davranışlar yerine getirilemez ise, örgüt yaşamını devam ettiremez. Personel işin gerektirdiği davranışlarda bulunmaz ise, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşamadığı gibi kendileri de amaç ve hedeflerine ulaşamayacak, vaat edilen ücret ya da hakları elde edemeyeceklerdir. Biçimsel olmayan rol davranışı olarak tabir edilen davranışlar ise, öncesinde planlanmamış ve ödül-ceza sisteminde yer almayan, tamamen personelin gönüllü olarak gösterdikleri davranışlardır. Örgüt çalışanlarının kendi istekleriyle yaptıkları

bu tarz davranışlar, sosyal davranışlar, ekstra rol davranışları, örgütsel etkinlik ve verimliliği arttıran davranışlar, biçimsel olmayan ortak eylemler, gönüllü davranışları ve yardımseverliği kapsamaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 3-4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, personelin örgütle olan anlaşmasında net bir şekilde belirtilmemiş, örgütsel rolünün ya da iş tanımının gerektirmediği, bireysel seçime bağlı olan ve uygulamaya konulmadığında cezai bir yaptırım, uygulamaya konulduğunda ise ödül gerektirmeyen davranışlardır (Turnipseed, 2002: 2). Örneğin, bir konaklama işletmesinde çalışan resepsiyon görevlisinin, hem kendini geliştirebilmek hem de örgütün faaliyetinin akıcı bir şekilde sürdürülmesine katkı sağlamak amacıyla yoğun bir şekilde çalışan bagaj görevlisi ya da otopark (vale) görevlisi arkadaşlarına kimsenin bir yönlendirmesi olmaksızın yardımcı olma isteği örgütsel vatandaşlık davranışına örnek olarak gösterilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı temelinde, örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşmekte, beklenen rol davranışlarının daha fazlasını ifade etmekte ve temel olarak ikiye ayrılmaktadır. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yapı, uygulamalar, prosedürler ve amaçlara aktif bir şekilde katılım biçiminde ortaya çıkmaktadır. İkinci tür ise, uygulamalar, prosedürler ve amaçlara zarar verecek davranışlardan uzak durma şeklinde kendini göstermektedir. Bu iki tür arasında çok belirgin bir farklılık mevcuttur. Örgüte katkı biçiminde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif ve etkin bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekmektedir. Bu tür davranış ortaya koyan çalışanlar aktif, üretken ve çalışkandır. Bunun yanı sıra, zararlı davranışlardan uzak durma şeklinde ortaya çıkan davranışlarında temel mantığı örgüte katkı sağlamak değil, örgüte hiçbir şekilde zarar vermemektir (Basım ve Şeşen, 2006: 3).

Örgütsel vatandaşlık davranışının gerekliliği işletmeler açısından küçük bir ayrıntı olarak görülse de işletmelerin etkili olarak faaliyetlerini yerine getirmeleri bakımından çok büyük öneme sahiptir. İşletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışının oluşturulmasında yapılması gereken en önemli şey, personelin bireysel amaçlarıyla işletme amaçları arasında bir uyumun oluşturulmasıdır. Bu davranış şeklinin oluşumu için önemli unsur ise personelin bu konuda istekli olmasıdır (Atalay, 2010: 31).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısına yönelik etkenler kişisel destek, örgütsel destek ve vicdani öncelik boyutlarını kapsamaktadır. Bu etkenler aşağıdaki tabloda açıklanmaktadır:

Tablo 2: Vatandaşlık Performansının Kavramsal Modeli

<p>Kişisel Destek</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Öneriler sunarak başkalarına yardım etme. • Başkalarına kullanışlı bilgi ve beceri öğretme. • Yardım etmek için başkalarının bir kısım görevlerini yerine getirme. • Başkalarının kişisel problemleri için duygusal destek sağlama. • Çalışma arkadaşlarıyla ilişki içerisindeyken nezaket, incelik ve anlayış gösterme. • Kişileri motive etme ve onlara güvenme.
<p>Örgütsel Destek</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütü savunarak ve destekleyerek olumlu gösterme. • Geçici zorluklara karşın örgütün yanında yer alarak bağlılık ve tatminkarlık gösterme. • Örgütün amaç, hedef ve misyonunu benimseme ve destekleme. • Örgütün kural ve prosedürlerine uyma. • Örgüte yenilikler önerme ve örgütün gelişmesine katkı sağlama.
<p>Vicdani Öncelik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zor durumlar karşısında ilave çaba sarf etme ve ısrar etme. • Kendi sorumluluk ve görevi olmasa bile hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan tüm önceliği ele alma. • Sorumlu olunan görev ve sorumluluklar tamamlanınca ilave yapıcı görevler bulma.

Kaynak: Çetin, 2011: 15

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, işletme çalışanlarının sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Sağduyu kelimesi, içerisinde gönüllülük ve takdir hakkı bulundurmaktadır. Çalışanların belli beklentileri ve korkuya dayanan davranışları örgütsel vatandaşlık olarak kabul görmemektedir. Bir personelin yakın zamanda yapılması planlanan terfi kararına etki etmek için fazladan mesai yapması, patronların gördüğü zamanlarda arkadaşlarına yardımcı olması örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmemektedir. Personelin ortaya koyduğu bu davranışlar işletmeye katkı sağlayan davranışlardır ancak bir ödülünden faydalanmak amacı ve

niyetiyle yapıldığından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemektedir (Çelik, 2007: 87).

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık boyutları üzerine yapılan çalışmaların en kabul göreni Organ'ın yazına kazandırdığı "Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome" isimli çalışmasıdır. Organ bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta ele almıştır (Çelik, 2007: 126; Aslan, 2009: 261):

- Bu beş boyuttan ilki, işle ilgili problemlerde diğer çalışma arkadaşlarına yardımda bulunmaya ilişkin davranışlar anlamına gelen Özgecilik (Altruism),
- İkincisi, görevde dakik olmak, kaynakları koruma gibi davranışları kapsayan Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness),
- Üçüncüsü, çalışma arkadaşlarının problemlerinin doğmasının önüne geçmek amacıyla tedbirler alarak onlara yardımcı olmayı içeren davranışlar anlamına gelen Nezaket (Courtesy),
- Personelin örgütün politik yaşamına katılımını, bağlılığını ve ilgisini gösteren faaliyetler bütünü olarak Sivil Erdem (Civil Virtue)
- Şikayet etmeden ve isteyerek işin zorluğunu kabul ve tolere etme anlamına gelen Centilmenlik (Sportsmanship) boyutlarından oluşmaktadır.

Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışın boyutları, Organ'ın sınıflandırması çerçevesinde incelenecektir.

2.2.1. Özgecilik

Özgecilik, personelin sorunlar karşısında doğrudan ve gönüllü olarak bir diğer çalışma arkadaşına yardım etmesini ifade eden davranışlar bütünüdür. Özgecilik, diğerkâmlık veya diğerlerini düşünme olarak isimlendirilen bu davranış şekli, ihtiyacı olan bir kişiye gönüllü olarak, ödül ve karşılık beklemezsiniz yapılan fayda sağlayıcı davranış anlamına gelmektedir. İşletme ile ilgili bir görev ya da problemde diğer çalışma arkadaşına yardım etmeyi içeren gönüllü davranışlardır. Personelin; hastalanan bir çalışma arkadaşının yerine işe gönüllü olarak gelmesi, işe yeni giren ya da daha az yetkin olan veya iş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarına bu işlerini

bitirmesine ve yetiştirmesine gönüllü olarak katkı sağlaması, işle ilgili gerekli materyalleri çalışma arkadaşının da öğrenmesini, hakim olmasını sağlamak amacıyla yardımcı olması ve çalışma arkadaşının sahip olmadığı ancak ihtiyaç duyduğu materyalleri onunla paylaşması en sık görülen özgecilik davranışlarından (Organ vd., 2006: 79; Podsakoff vd., 2000: 516). Bu tarz davranışların en karakteristik yanını yardımseverlik oluşturmakta olduğundan bazı araştırmacılar tarafından özgecilik boyutu, yardımseverlik davranışı olarak ele alınmaktadır (Kidder, 2002: 632).

Bu davranış biçiminin temelinde yardım etme davranışı yer almakta ve çalışanların performanslarının, çalışma grupları arasındaki işbirliği ile koordinasyonun gelişmesine çok büyük katkılar sağlamaktadır. Bu davranış biçimi aynı zamanda örgüt içerisinde yaşanabilen kişiler arasındaki çatışmaların engellenmesi ve azalmasına da katkı sağlayarak, örgütsel koordinasyonun artmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu tür davranışlar, kıt kaynakların örgüt içerisinde etkin kullanımına, sorunların çözümünün kolaylaşmasına neden olmaktadır. Özgecilik davranışları genel olarak diğerlerine yardımcı olma davranışı olarak ortaya çıksa da sonucunda örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlardır (Çetin, 2011: 30).

2.2.2. Vicdanlılık / Üstün Görev Bilinci

Vicdanlılık, personelin kendilerinden beklenen görevin gerektirdiği veya durumun gerektirdiği rol davranışlarının üzerinde gönüllü olarak rol fazlası davranışlar sergilemesi olarak açıklanabilir. İşletme içi kural, düzenleme ve süreçlerin tüm personel tarafından kendiliğinde kabul edilmesi ve günlük hayatın bir parçası haline getirilmesi davranışdır. İşe devamlılık ve işte fazla mesaiye kalma, kendilerinden beklenenin üzerinde bir efor sarf etme, etkin zaman kullanımı, iş yerinde düzenli ve dakik çalışma, istirahat zamanlarını yerinde kullanma ve bu zamanları uzatmama, faaliyetlerini çalışma saatlerinde ve uygun bir şekilde yerine getirme, işletmenin düzenini sağlamak adına geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara sadık kalma, davranışları izlenip kontrol edilmese bile işletmenin kurallarına uyma davranışları vicdanlılığa örnek olarak verilebilir. Kişiliğin temel karakteristiklerini tanımlamak amacıyla kullanılan ve organize olma, güvenilir olma, başarıya hırslı gibi özellikleri kapsayan vicdanlılık, temelde personelin genel itaatini

yansıttığı düşünülse de aslında önemli olan personelin kimsenin kendisini izlemediği ve kontrol etmediği durumda da örgüt kurallarına bağlı davranışlar sergilemesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak kabul edilmesinin sebebi, her personelin, işletmenin kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman bağlı kalarak hareket etmesi beklenirken, aslında birçoğunun bunu yerine getirmemesinden kaynaklanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 528; Basım ve Şeşen, 2006:94).

İşe devamlılık ve zamana uyma hususundaki hassasiyet, vicdanlılık davranışlarına verilebilecek en uygun örneklerdendir. Personelin en çetin hava koşullarında, ulaşım olanaklarının en kısıtlı bir koşulda ve işe gelmeme konusunda yönetimin kabul edebileceği bahaneler olmasına rağmen işinin başına gelmesi, vicdanlılık davranışına örnek oluşturabilecek bir davranıştır. Personelin özveride bulunarak örgüt içi toplantılarda yer alması ve sorumluluk üstlenerek kararların alınmasında fikir sunmaları, fazla mesai ücreti ödenmese bile kendilerine verilen veya kendilerinin belirlediği bir işi bitirebilmek için fazladan mesai yapmaları davranışı da vicdanlılık davranışına örnek verilebilecek davranışlar arasında gösterilebilir (Yoon, 2003: 602).

Özgecilik boyutu ile vicdanlılık boyutu arasındaki en belirleyici fark, özgeciliğe personelin davranışlarını özel olarak tasarlamalarıdır. Vicdanlılıkta ise personel, belli bir kişiyi doğrudan etkileyebilecek bir davranış sergilememektedir. Bu şekilde işletme içi sürtüşmeler, çatışmalar daha ender yaşanmakta ve bu, gerek işletmenin gerekse personelin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Turnipseed, 1996: 44).

2.2.3. Nezaket / Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

Nezaket kavramı, örgütün ortak hedefleri doğrultusunda çalışan personelin devamı olarak birbirleri ile etkileşim içerisinde hareket etmeleri, yerine getirdikleri faaliyetleri ya da aldıkları karar ve sorumlulukları diğer çalışma arkadaşları ile paylaşmaları, gelişmelerden onları haberdar etmeleri şeklindeki koordine ve olumlu davranışları tanımlamaktadır. Önemli kararların alınmasında, bu kararlardan etkilenebilecek tüm bireylerin kararların alınmasına katkıda bulunabilecekleri bir ortamın oluşturulması, örgüt içerisinde ihtiyaç duyulan ve çok büyük öneme sahip olan iletişim kanalları oluşturacaktır. Kararlarından, hareket ve davranışlarından

etkilenenlerin fikirlerini alan, çalışma arkadaşlarının hakkını gözeten ve ortaya çıkan problemle karşısında yapıcı ve olumlu davranışlar sergileyen bireylerin davranışları, nezaket boyutu içerisinde değerlendirilebilmektedir (Çelik, 2007: 129).

Alan yazına ilk defa Organ'ın yayımladığı çalışma ile giren nezaket davranışı, özgecilik davranışları ile karıştırılmaktadır. Çünkü her iki davranış biçimi yardımlaşma temeline dayanmaktadır. İki boyut arasındaki en önemli fark, yardım etme davranışının gerçekleştiği zaman ile ilgilidir. Özgeciliğe, kişilerin birbirlerine bir problem ortaya çıktıktan sonra, o problemin çözümüne ilişkin yardım etmeleri söz konusudur. Ancak nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar, öngörülen problemin ortaya çıkmasını engel olmak ya da o problemin etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlar bütünüdür (Organ vd., 2006: 145).

2.2.4. Sivil Erdem / Örgütün Gelişimine Destek Verme / Erdemli Olma

Sivil erdem, tüm yönleri ile örgüte duyulan bağlılık ve üst seviyede ilgiyi kapsamaktadır. Bu davranış biçimi, personelin yönetime gönüllü olarak katılmasını, işletmenin iç ve dış çevresini tehditler ve fırsatlar açısından sürekli gözlemlenmesi, ilgi ile etrafa bakmaları şeklinde kendini göstermektedir. Bu davranışlar, bireylerin kendilerini bir takımın parçası, bir örgütün elemanı olarak görmeleri ve kendilerine yüklenen sorumlulukları kabul etmeleri şeklinde yansımaktadır (Podsakoff vd., 2000: 525).

Sivil erdem; personelin, örgütün politik yaşamına aktif olarak ve sorumlu bir şekilde katılmasını, personelin komitelere hizmet etmesini ve bunlara benzer diğer faaliyetlere gönüllü bir şekilde katılarak, kendilerini geliştirmelerini ve hazırlamalarını temel alan davranışlar bütünüdür. İyi bir personelin, yalnızca işletmenin günlük yaşamına sorgulamadan adapte olmaya çalışan bir birey olmaması, iş yöntemleri ve işletme politikalarıyla ilgilenerek bilgi sahibi olması, işletmeye ilişkin hususlarda fikir ortaya atması, çalışması, geliştirdiği fikirlerini dürüstlikle dile getirmekten çekinmemesi, işletme ile ilgili konulara odaklanması, çalışma arkadaşları ile işletmenin ne şekilde daha iyi olabileceği üzerine tartışması, düşüncelerini paylaşması ve örgütün adının en mükemmel şekilde anılması için çaba göstermesi hususlarını içermektedir (Kamer, 2001: 12).

2.2.5. Centilmenlik / Gönüllülük

Rekabet koşullarının ağırlaştığı günümüz iş yaşamında yapılan faaliyetler gün geçtikçe farklılaşmakta ve işletmelerde kas gücü yerine daha fazla bilgiye yönelik yetenekler istemektedir. Bu durum hem işletmelerin yönetim anlayışında, sahip-yönetici anlayışından profesyonel yönetici ve lider anlayışına doğru bir değişimi beraberinde getirmekte hem de personelde ve yöneticilerde gerginliklere sebep olmaktadır. Çalışma alanında, tüm personelin birbiri ile iletişim halinde olmaları ve yaşanan hızlı değişimler, personelin kendi arasında veya yöneticilerle aralarında çatışmalar çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bu tarz durumlarda, tarafların olgun davranışlar sergilemesi, küçük problemleri büyütme yerine sorunlara anlayışlı ve olumlu bir açıdan yaklaşmaları büyük önem arz etmektedir. Çalışma ortamında sakinliğin ve huzurun oluşumuna sebebiyet veren bu tarz davranışlar centilmenlik davranışları olarak nitelendirilmektedir (Çelik, 2007: 132-133).

Gönüllülük ve centilmenlik, personelin sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında şikayet etmeden, hoşgörü ile karşılayarak görevlerini en mükemmel şekilde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu, personelin işletmenin liderine bağlılığını içermektedir. Gönüllülük ve centilmenlik davranışına, personelin işletmesini her koşulda savunması, başında yöneticisi olmasa bile işletmenin yararı için çalışması, gereksiz şeylerden şikayet ederek zaman harcamaması, sorunları olduğundan çok daha büyük görme eğiliminde olmaması ve karşılaştığı olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklanması örnek olarak verilebilir. Gönüllük ve centilmenlik davranışlarının işletme içerisinde olmaması, örgütsel mutluluğun ve olumlu bir örgüt ikliminin yakalanmasını engellemekte ve örgüte karşı sadakat duygusunun azalmasına sebebiyet vermektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 96).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olduğu örgütsel spontanlık davranışı, psikolojik sözleşme, özgeci örgütsel davranış, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel adalet, liderlik, motivasyon, örgüt kültürü, fazladan rol davranışı kavramları açıklanmaktadır.

2.3.1. Örgütsel Spontanlık Davranışı

Türkçemize içtenlik ve doğallık olarak çevirebileceğimiz spontanlık, örgütsel davranış açısında bireyin özgür iradesini, gönüllüğünü ifade eden, rol tanımlamalarında bulunmayan; ancak örgütsel amaçlara ulaşabilmeye katkı sağlayan davranışlar bütünüdür. Örgütsel spontanlık davranışının özü 1964'te Katz'ın yaptığı çalışmaya dayanmaktadır. Katz bu çalışmasında örgütün varlığını sürdürebilmesi ve verimli işleyişi için gerekli olan üç tip davranıştan bahsetmiştir. Bu davranışların ikisi, nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması ve elde tutulması ile güvenilir rol performansıdır. Üçüncü tip davranış ise George ve Brief (1992)'in örgütsel spontanlık adı altında tekrar ele aldığı yenilikçi, içten ve doğal özellikli davranışlardır (aktaran Ala, 2010: 5-6)..

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel spontanlık davranışı gönüllü davranışları kapsayan ve örgütün sağlıklı işleyişine katkı sunan kavramlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı spontan davranışlara benzer yanlar taşımakla birlikte hepsini içermemektedir. İşletmenin faydasına yapılan herhangi bir spontane davranış beraberinde ödül getirebilirken örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde bu tarz bir ödüllendirme söz konusu değildir. Spontan davranışlar personelin yerine getirmesi gereken faaliyet gereği elinden geleni sonuna kadar yapmasını tanımlarken; örgütsel vatandaşlık davranışı, yapılacak faaliyetin yerine getirilmesinin ardından gösterilen ekstra performansı kapsamaktadır. Örgütsel spontanlık yalnızca aktif davranışları içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise hem aktif hem de pasif davranışları içermektedir (Kamer, 2001: 46).

2.3.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme personel ile yönetim arasında karşılıklı algılanan taahhütlerden oluşur. Özetle psikolojik kontratlar soyut anlaşmalardır. Personelin, yerine getirdiği faaliyetler karşısında elde edeceği maddi beklentilerinin dışında güvenlik, insanca yaklaşım, tatmin edici ve medeni ilişkiler, saygınlık ve statü kazanma gibi soyut beklentileri mevcuttur. Psikolojik sözleşmeler, personelin bağlı bulunduğu işletmenin kendisine karşı yerine getirmek zorunda olduğu sorumluluklara karşın, kendisinin de işletmesine karşı yerine getirmesi gerektiğine inandığı sorumlulukları içermektedir. Psikolojik sözleşmeler, bir işletmede fazla sayıda faaliyetin gerçekleşmesine sebep olduğunda, kişi örgütle olumlu ilişkiler kurmakta ve bunu yerine getirmek için işletmeye faydalı olacak şekilde çalışmaktadır. Bu tür eğilimler örgüte sadakat, itaat ve işbirlikçi davranışları kapsamaktadır (Turnley vd., 2003: 187-190).

Personel ile işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili haldedir. Personel maddi kaygılardan uzak ve tamamıyla örgütüne olan duygusal bağlarından dolayı kendi iradesiyle ve gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Bu örgütsel vatandaşlık davranışı resmi bir ilişki sonucu değil resmi olmayan ilişkilerin sonucunda ortaya çıkması demektir. Personelin örgütüne duyduğu güven, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmakta ve güven sarsıcı herhangi bir davranış ihanet olarak algılanmaktadır. Örgütün yönetim kademesinin adalet konusundaki hassasiyeti, güven duygusunun oluşturulmasında ve devamlılığının sağlanmasında çok önemli bir etkiye sahiptir. Bu sebeple, işverenin adil olan uygulamaları, personelin, örgütten beklentisinin önemli bir kısmını karşılamakta ve bunun karşılığı olarak personel fazladan rol davranışları sergilemektedir (Çelik, 2007: 117).

2.3.3. Özgeci Örgütsel Davranış

Özünü personelin kültüründen alan ve personelin inandıkları için uygulamaya koydukları davranışlardan oluşan özgeci örgütsel davranış, örgüt üyeleri tarafından ortaya konan, üyelerin birbirini etkilemeleri sonucunda kişilere, gruba ve örgüte

adanan, diğerkleri ile huzur içinde çalışmayı desteklemek amacıyla ortaya konan davranışlar bütünü şeklinde tanımlanabilir (Borman ve Motowidlo, 1997: 100).

Personelin farklı kültür yapısı ve görev anlayışı sebebiyle özgeci davranışların sınırlarını belirleyebilmek ve tanımlayabilmek konusunda uzlaşmazlıklar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, yalnızca örgüte fayda sağlayan davranışları özgeci davranışlar olarak kabul etmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile özgeci davranışları birbirinin yerine kullanmaktadır. Bazıları ise, personelin iş ile ilgili olan ya da olmayan tüm yardımcı olma faaliyetlerini özgeci davranışlar olarak görmektedir. Özgeci davranışların bir kısmı örgütün gelişimine olumlu katkılar sağlarken diğerk kısmı örgüt faaliyetlerine zarar verebilmektedir (Çelik, 2007: 109).

Brief ve Motowidlo (1986) 13 farklı özgeci davranış biçimi ortaya koymuşlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve özgeci davranış arasındaki farklar ve benzerlikler bu davranış biçimleri incelendiğinde daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır (aktaran İşbaşı, 2000: 17):

- İş ile ilgili hususlarda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Bireysel konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
- İşe alma, performans ölçümleme ve ücretlendirme gibi personeli yakından ilgilendiren konularda daha esnek, sabırlı, düşünceli ve anlayışlı olmak,
- Müşteri ilişkilerini örgüte fayda sağlayacak biçimde düzenlemek, müşterilerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak uygun ürün ve hizmetler sunmak,
- Örgüt zarar görse bile müşterilerine ürün ve hizmet sunmak,
- Müşterilerin, örgütün ürün ve hizmetlerinden kaynaklanan sorunların dışında da ortaya çıkabilecek bireysel sorunlarına yardımcı olmak,
- Örgütün amaçlarına daha etkili ve hızlı bir şekilde erişebilmesine katkı sağlayabilecek örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak,
- Örgütün daha etkin, verimli ve hızlı çalışabilmesi için, yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak,
- Örgütün faaliyetlerini yavaşlatabilecek, uygun olmayan talimat, yönlendirme ve politikalara uygun bir biçimde itirazda bulunmak,
- Bağlı bulunduğu örgüte bağlı kalmak,
- İşle ilgili faaliyetleri yerine getirirken fazladan çaba sarf etmek,

- Ek sorumluluklar için gönüllü olmak,
- Örgütün dış çevresinde olumlu bir imaj yaratmasına yardımcı olmaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile pro-sosyal örgütsel davranışlar arasındaki en belirgin fark, pro-sosyal örgütsel davranışların bazen, ilişkide bulunulan diğer kişilerin çıkarlarını gözetip örgüte zarar verici uygulamalara sebep olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise her zaman örgütün faydasına olan davranışlardır (Kamer, 2001: 48).

2.3.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeden önce birbirine yakın anlamlar taşıyan bu iki kavramı daha net bir şekilde ayırt edebilmek için örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiğini incelemek faydalı olacaktır. Örgütsel bağlılık (Çelik, 2007: 100);

- Örgüt çıkarlarını sağlayabilmek amacıyla içselleştirilmiş ne ve nasıl olması gerektiğine yönelik baskıların tamamı,
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve etrafındaki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara eğilimde kendisini taahhüt altına koyması,
- Birey ile örgüt arasında oluşan ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi,
- Bireylerin örgütün hedef ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, hedef ve değerler kapsamında rolünü örgütün faydasına yönelik yapması olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık temelinde beş nedenden ötürü örgütler için yaşamsal bir konu haline almıştır. Bu kavram, ilk olarak işi bırakma, devamsızlık geri çekilme ve yeni iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumunu, işe bağlanma, moral, motivasyon ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak, özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi personelin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi personelin demografik ve kişisel özellikleriyle ve beşinci olarak kişilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık özelliklerini bilmeye ilişkilidir (Bayram,2005:126).

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre bağlılık, duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır. Duygusal bağlılık, örgüte duyulan ilgi, kendini örgüt ile eşleştirme, özdeşleştirme ve örgüt hedefleri ile değerlerini benimseme olarak tanımlanmaktadır. Zorunlu bağlılık ise, personelin işten ayrılması ile birlikte işsiz kalması halinde üstesinden gelmesi gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan işletmeye devam bağlılığıdır. Normatif bağlılık ise, ahlaki değerleri, inançları kapsamakta ve işletmede kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Personelin hissettiği sadakat, görev ve sorumluluk gibi duyguları işletmede devam etmelerine sebep olmaktadır (Atalay, 2010: 37-38).

Örgütsel bağlılık unsurları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bir çalışmada duygusal bağlılık ile performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu elde edilmiştir. Normatif bağlılığın ise, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşime aracılık ettiği belirlenmiştir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 49).

Sonuç itibarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel bağlılıkla aynı anlama gelmemektedir. Bu iki kavram birbiri ile çok yakın ilişki içerisindedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel bağlılıktan çok daha geniş bir anlamı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık personelin örgütüne karşı duyduğu yüksek ilgi düzeyini ifade ederken, örgütsel vatandaşlık davranışı bu ifade de dahil olmak üzere yardımlaşma, gönüllü bir şekilde karşılık beklemezsizin faaliyetleri yerine getirme, üstün görev bilinci ile hareket et, nezaket tabanlı proaktif bilgilendirmelerde bulunma, olayların pozitif yönünü görerek çözüm odaklı olma gibi konuları içermektedir.

2.3.5. Örgütsel Güven

Güven, bir bireyin doğru, dürüst ve net bir şekilde davranış göstereceğine ilişkin olan inanç olarak tanımlanmaktadır (Appelbaum vd., 2004: 18). Günümüzde insan odaklı ve insanla rekabet avantajı yakalayabilmeye olanak sağlayan ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu bulunmaktadır (Yılmaz, 2005: 568).

Örgütsel yapı içerisinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından benzer olmayan kapalı bilgisidir. Güvenin ana işlevleri, örgüt içerisindeki işlem maliyetlerin azaltılması, örgüt üyeleri arasında koordinasyona, özgeci davranış biçimlerine, fazladan gerçekleşen rol davranışlarına yönelik istek ve gönüllülük yaratması, kural ve prosedürlere uymayı kolaylaştırması ve örgüt içerisindeki çatışmaları azaltmasıdır (Erdem, 2003: 165).

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında güven unsurunun iki farklı açıdan etkisi söz konusu olmaktadır. Birincisi, kişisel uyum, diğeri ise örgütsel uyumdur. Liderlerin personeline verdiği güven duygusu, onların erdemli, iyi ahlaklı ve doğrucu davranışlar göstermesine katkı sağlamaktadır. Personelin yöneticisine güvenmesi ise, onların yöneticileri tarafından suiistimal edilmeyeceklerini bilmelerini ve bunun sonucunda fazladan rol davranışları sergilemelerini sağlamaktadır. Güven duygusu, personelin işe bağlılıklarını arttırmakta, yöneticilerinden korkmamalarını ve böylece daha net olmalarını sağlamakta, yönetici-çalışan iletişimine olumlu katkılar sağlamakta ve personelin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine imkan sağlamaktadır. Örgütlerde oluşan güven ortamının, personelin sosyal ilişkilerinin gelişimine, problem çözmede katılım, değerlerin ve inançların paylaşımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularında oldukça etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Wech, 2002: 355; Kamer, 2001: 50; Dolan vd., 2005: 81).

2.3.6. İş Tatmini

İş tatmini, işin personel için önemi ve personelin işten beklentileri ile elde ettikleri sonuçlar arasında algılanan ilişkinin bir fonksiyonu olarak kabul görmektedir (Khaleque ve Rahman, 1987: 401-402). İş tatmini üç boyutta tanımlanmaktadır. Bunlardan ilki, iş tatminin personelin iş durumuna gösterdiği tepki ve verdiği yanıttır. Bu yanıt duygusal bir yanıttır. Bu sebepten görülemez, sadece hissedilir ve ifade edilebilir. İkincisi, iş tatmininin, beklentilerin ne ölçüde karşılandığına ilişkin saptamadır. Örneğin; eğer personel, yerine getirdiği faaliyetlerin karşılığı olarak hak ettiği ücreti alamıyorsa, bu durum iş tatminsizliği ile sonuçlanabilecektir. Bu örnekten yola çıkarak sonuçlar beklentileri karşılıyor ise iş tatmini, karşılamıyor ise iş tatminsizliği sonucu ortaya çıkmaktadır. Üçüncü olarak ise iş tatmini, birbiriyle

ilişkili çeşitli tutum ve davranışları temsil etmektedir. Bu durum, ücret ve işin kendisi haricinde, kendini gerçekleştirebilme, personelin pozisyonu, çalışma arkadaşları ve yönetici-liderin davranışları gibi örgütteki farklı hususlara işaret etmektedir (Çiçek, 2010: 14-15).

Karşılıklık ilkesine göre personel, kendileri doğru, dürüst ve iyi davranan, güven veren yönetime karşı aynı şekilde davranma eğilimindedir. Personel işinden tatmin oluyorsa, bu olumlu etkiyi işine ve çevresindeki bireylere yansıtmakta, çalışma alanında mutlu bir şekilde çalışmakta, işine ve örgütüne olan bağlılığı artmakta, diğer çalışma arkadaşlarına yardımsever davranmakta, ileri görev bilinci içerisinde hareket etmekte kısacası örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir (Van vd., 1994: 783).

2.3.7. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bireylerin örgüt içerisindeki tarafsızlığı algılamaları ile ilgili bir konudur. Adaletin çok yönlü bir yaklaşım olduğu ise işverenin personeline ne kadar iyi muamele ettiğinden, ne kadar maaş ödediğine kadar soruların çok çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır (Tuğcu, 2009: 14).

Örgütsel adalet kavramı özünde isteğe bağlı adalet, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç şekilde tanımlanmaktadır. İsteğe bağlı adalet, personelin elde ettiği gelirdeki adaleti tanımlarken, prosedürel adalet ise bu gelirleri belirlemede kullanılan adalet olarak tanımlanmaktadır. Prosedürel adalet, yöneticinin performans değerlemesinde ve personelin lidere karşı olan güveninin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Çetin, 2004:64). Dağıtımsal adalet boyutu ise, ödüllerin personel arasında adil bir şekilde dağıtılmasını ve özellikle ücret ödemelerine ilişkin olarak personelin tatmin olma derecesiyle ilgilenmektedir (Altıntaş, 2002: 34).

Bir örgütte örgütsel adalet algısının olmaması, personelin örgütün faydasına yönelik vatandaşlık davranışında fazladan rol davranışı sergilemelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bir başka anlayışa göre, örgütsel adaletin şekillerinde olan dağıtımsal ve prosedürdeki adalet ile kendilerini daha fazla örgütsel destek alıcısı olarak algılayan personel arasındaki örgütsel vatandaşlığı beslemek çok daha

kolaydır. Bu ilişkinin, gerçekte personele örgüt tarafından adaletli davranıldığında, kendilerinin görev sorumluluklarının ötesinde geliştirmeye ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye gönüllü oldukları öne sürülmektedir (Çetin, 2004: 64).

2.3.8. Liderlik

Liderlik, kişinin bir grup insanı, belirli bir amaç etrafında toplayabilme ve bu amaçlara ulaşabilmeleri için onları harekete geçirme, rehberlik etme ve etkileyebilme için gereken bilgi, beceri ve yetenekleri toplamıdır (Zel, 2001: 90). Bir örgütün başarısı, örgütsel hedeflerine ne kadar ulaşabildiğine bağlıdır. Bu amaçla tüm personelin birlik ve beraberlik içerisinde ve bir plan çerçevesinde örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için yönlendirilmesine ihtiyaç vardır. Liderin başarısı alt kademe personeli örgüt hedeflerini gerçekleştirebilecek bir şekilde yönlendirmesine ve harekete geçirmesine bağlıdır. Bu harekete geçirme işleminin başarıya ulaşabilmesi personelin iyi derecede motive edilebilmesi ile gerçekleşebilecektir. Dolayısıyla liderin en temel görevlerinden birisi personelin davranışlarını gözlemlemesi, bu gözlemlerin sonuçlarına göre onları motive edebilecek modeller ve uygulamalar geliştirebilmesidir (Koçel, 2005: 634).

İnsanlar, bazı istek ve ihtiyaçlarına kendi başlarına ulaşamayabileceği bilinci içerisinde. Bu sosyal ve fiziki ihtiyaç ve isteklerin karşılanabilmesi için bir çalışma topluluğuna ya da sosyal topluluğa ihtiyaç hissederler. Topluluk ya da grup, kişinin tek başına üstesinden gelemediği istek ve ihtiyacını ya da erişemediği amacına ulaşabilmesi hususunda yardımcı olduğu için, kişinin önemli ölçüde istek, hareket, cesaret ve enerjisi artacaktır. Özellikle işletmelerde, örgütün ve personelin hedefine ulaşabilmesi için personelin biçimsel görevlerinin yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmesi için iyi bir planlamacı, girişimci, koordine edici, yönlendirici ve motive edici bir lidere ihtiyacı vardır (Eren, 2008: 436).

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında liderlik konusunun etkisinin büyük olduğu görülmektedir. Liderin destekleyici ve yönlendirici bir tarza sahip olması ile personelin görev bilinci arasında doğrudan ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Liderin destekleyici ve yönlendirici tarzı, personel tarafından yardım etme davranışının bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu durum, personelin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine yönelik harekete geçmesine sebep olmaktadır.

Liderin destekleyici ve yönlendirici bir tarzının olması, alt kademe personele arkadaşça davranması ve güven verici bir tavır sergilemesi, personele önem verdiğini göstermesi, personelin göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışı ile çok yakın ilişki içerisindedir (Çınar,2000: 59). Örgüt içerisinde takım ruhunun oluşmasında, adil bir paylaşımın yapılmasında, motivasyonun artmasında ve bunlardan çok daha önemlisi takım üyelerinin “biz” duygusunu hissetmesinde lider davranışları önemli bir yere sahiptir. Personelin, görev yaptığı işletmeyi kendi evi gibi görmesi; ancak aile içerisinde var olan karşılıklı sevgi, saygı, anlayış ve eşitliğin işletme içerisinde de oluşturulabilmesine bağlıdır. İşletme içerisinde, adil ve eşit davranıldığını düşünen, liderine güvenen, kendilerine de güvenildiğini hisseden personeli örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı yüksek olacaktır (Ölçüm Çetin, 2004: 40).

2.3.9. Motivasyon

İnsanlar bir örgüt içerisinde yer aldıklarında, örgüt içerisinde başarıyı etkileyen belirli ihtiyaçları beraberinde getirmektedirler. Bu ihtiyaçlardan bazıları fizyolojik, bazıları ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir. Bu etkenler personelin işletme içerisindeki motivasyonunu sağlamada önem arz etmektedir. Personeli işletme faydasına hareket etmesi için motive etmek ve onların uzun vadede işletme içerisinde tutmak zor bir faaliyettir. Personeli verimli bir biçimde çalışmaya yönlentecek, sorumluluk almasını sağlayacak, sorunları çözmesi için harekete geçirecek ve elde ettiği başarısını ödüllendirecek bir ortamın işletme içerisinde oluşturulması işletmenin yapması gereken başlıca faaliyetlerden biridir. Bu anlamda başarılı uygulamaların olduğu işletmeler, yaratıcı çözümler, fazladan rol davranışı ve örgüte bağlılık için ilham veren bir ortam yaratırlar Bu olumlu ortam, personelin yetenekleri ve kendini geliştirme fırsatını ve güven duygusunu da içinde barındıran birçok yarar sağlamaktadır (Öztürk ve Teber, 2003: 59).

Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, kişinin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli hedefler çerçevesinde harekete geçirme anlamının olmasıdır. Motivasyonun harekete geçirici anlamı bu kavramın istek, amaç, yönelim davranış, fayda, seçme, tercih, hırs, korku, cesaret, beklenti, ihtiyaç, arzu, başarı, moral, tatmin vb. gibi birçok kavramı çağrıştırması doğal

sayılmalıdır. Çünkü motivasyon kavramı tüm bunları içerisinde barındırmaktadır (Eroğlu, 2000: 245).

Yöneticiler, personelin kendilerine itaat etmeleri için resmi ve resmi olmayan birçok yetkiye sahiptirler. Kanun ve yönetmelikler, yönetimin yasal gücüdür. Bu güç, tek başına personelin yönetiminde yetersiz kalmaktadır. Personelin daha verimli faaliyetlerde bulunması için, onlara daha insancıl bir şekilde yaklaşılmalı ve onları rahatsız etmeden yönetilmelidir. Yöneticilerin liderlik özellikler, bilgiye dayanan güçleri gibi resmi olmayan güçlerini kullanarak personelin itaat etmesini sağlaması, personelin motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Böyle bir durumda örgütsel vatandaşlık davranışı da pozitif yönde etkilenmektedir (Podsakoff vd., 2000: 552).

Yüksek motivasyona sahip personel, iş sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan centilmenlik davranışını sergilemektedir. Motivasyon, personelin örgüt bağlılığını ve iş tatminini arttırmaktadır. Motivasyonu yüksek olan personelin, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olan iletişimi pozitif yönde etkilenmekte ve bu sebeple personel, iş sorumluluğunun dışında kalan faaliyetleri de yapmaya gönüllü olmaktadır. Yüksek motivasyon ile çalışan personel, görev tanımlarının dışında kalan faaliyetleri de örgütsel vatandaşlık temelinde yerine getirmektedir (Finkelstein, 2006: 606; Tang ve İbrahim, 1998: 531).

2.3.10. Örgüt Kültürü

İşletmelerin en önemli ve dinamik unsuru insandır. İşletme bu önemli kaynağından daha etkin ve verimli bir şekilde yararlanabilmek, personeli arasındaki ilişkileri uyumlaştırabilmek, onların motivasyonunu sağlayabilmek ve dış faktörlerle aralarındaki ilişkileri düzenleyebilmek ve yönetebilmek için örgüt kültürünü kullanır. Örgüt kültürü, işletme personeli ve paydaşları arasındaki etkileşimin kontrolünü sağlayan paylaşılan değerler ve normlardır (Torlak, 2008: 115). Örgüt kültürünün çerçevesinin özünü, örgüt içerisinde kullanılan dil, örgütün geçmişine ait hikayeler, personelin kendi arasında ve müşterilere karşı nasıl davranacaklarına dair politikalar, örgüte hangi davranışın doğru hangi davranışın yanlış olduğunu belirten kurallar, örgütün paylaşılmasını istediği davranış biçimlerini ifade eden değerler oluşturur.

Örgüt kültürünün oluşabilmesi ve şekillenebilmesi için belirli bir personel grubu yeterli sürekliliğe ve ortak bir geçmişe sahip olmalıdır. Ortak bir geçmişin yer almadığı ve personel devir hızının yüksek olduğu örgütlerde kültürden bahsetmek pek olası görülmemektedir (Yüksel, 2003: 56; Schein 2002: 6). Örgüt kültürü etkili bir şekilde analiz edilip işletme içerisine yerleştirildiğinde insan-örgüt arası etkileşim daha iyi bir şekilde ortaya çıkacaktır (Demir vd., 2011: 212)

Örgüt kültürü, personelin örgüt içerisinde nasıl hareket edecekleri ve nasıl davranacaklarını belirten, davranışları konusunda rehberlik eden, resmi olmayan kurallar bütünüdür. Aynı zamanda personeli işleri nasıl daha iyi ve etkili yapacaklarını gösteren önemli bir motivasyon kaynağıdır. Örgüt kültürünün en önemli işlevi ise, organizasyonun misyonu, vizyonu ve hedefleri doğrultusunda, personelin kendisine ait farklı, duygu, düşünce ve değer yargılarıyla birlikte uyum içerisinde çalışmalarını sağlayan bir vazife görmesidir (Zaim, 2005: 143).

Personelin, işletmelerinin kaliteli ürün ve hizmetlere önem verdiğini düşünmesi, yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretmesine istekli olmalarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca güven unsurunun örgütün bir kültürü haline gelmesi de personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine sebep olabilmektedir (Van vd., 1994: 25; Appelbaum vd., 2004: 29).

2.3.11. Fazladan / Ekstra Rol Davranışı

Örgütün faydası gözetilerek gerçekleştirilen fazladan rol davranışların önemli diğer bir tarafı, gerçekleştirilen iş ve faaliyet için emir verilmemesidir. Personel, çalışma arkadaşlarının verimliliklerine olumlu katkıda bulunup bulunmayacağına, işlerini daha kolay bir şekilde yapmaları için yardımda bulunup bulunmayacağına ve örgütün faydası için neyin yapılması gerektiğine kendisi karar verecektir. Personel, bu davranışları herhangi bir biçimsel gereksinimi ve beklentisi olmadan ortaya koymaktadır. Bu bağlamda fazladan rol davranışları, personelin içten, samimi ve yaratıcı davranışları olarak da ele alınmaktadır. Fazladan rol davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı ile aynı anlama gelmekte ve personelin örgütsel vatandaşlık duygusu ve örgütlerine olan duygusal bağlılığı sonucunda ortaya çıkan davranışları içermektedir (Çelik, 2007: 112-113).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelindeki kavramlardan birisi olan “fazladan rol davranışı”, biçimsel rol davranışı gibi gerçekleştirilmesi zorunluluk teşkil etmeyen; ancak personelin gönüllü olarak işletme yararına sergilediği olumlu sosyal davranışlar bütünüdür (Turnipseed, 2002: 3).

Fazladan rol davranışları, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, örgüte yeni katılan personele yardımcı olarak işe alıştırma, sorumluluk alanında ve gerek olmadığı halde görev ve sorumluluk üstlenme, yöneticiler ile sağlıklı ilişkiler içinde bulunma ve yapılması gereken faaliyetleri yerine getirirken şikayet etmeden yapma gibi davranışları kapsamaktadır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı fazladan rol davranışını da içerisinde barındıran bir kavramdır (Sevim, 2011: 19).

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ORTAYA ÇIKMASINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına etki eden faktörler kişisel ve çevresel/durumsal faktörler olarak iki ayrı grupta sınıflandırılabilir. Yapılan alan yazın çalışması doğrultusunda çalışmamızda kişisel faktörler başlığı altında, personelin işletmeye bağlılığı, işe karşı tutumu ve iş tatmini, kişinin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, kişinin gereksinim ve ihtiyaçları, kişinin demografik özelliklerle ve personelin adalet algılamasına; çevresel/durumsal faktörler başlığı altında ise işin ve örgütün özellikleri, yönetici-liderin özellikleri, örgütün vizyonu ve kıdem-hiyerarşik düzen konularına değinilmiştir.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Bu bölümde, personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine etki eden kişisel faktörler altında toplanan, *demografik değişkenler, işe karşı tutum ve iş tatmini, personelin ruhsal durumu ve morali, kişilik özellikleri, gereksinim ve ihtiyaçlar ve adalet algılamaları* hakkında açıklamalar yapılmaktadır.

2.4.1.1. Demografik Değişkenler

Demografik değişkenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de genel olarak yaş ve çalışma süreleri değişkenleri ile

örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında eğitim seviyesinin genel sosyal sorumluluk ile doğrudan bir ilişkisi olduğu ve özgecilik davranışı üzerinde etkisinin olduğu bir değişken olduğu saptanmıştır. Başka bir örnekle, işletme personelinin yaşı ve kıdemi arttıkça işletmesine olan bağlılığı, işletmesine duyduğu güveni, sorumluluk hissi artmakta, daha fazla işletme yararına davranışlar sergilemekte ve daha fazla faaliyeti rolü benimseyerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Aynı zamanda yapılan bir araştırmada aile içi doğum sıralarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği ve evin ilk üyesi olan kişilerin genellikle daha yardımsever ve özgeci özellikler sergilediği tespit edilmiştir (Kamer, 2001: 17-18).

2.4.1.2. İş Tatmini

İş tatmini tanım olarak, personelin işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tutumdur. Bu anlamda, personelin işine karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işine karşı olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır. İş tatmini ile, personelin motivasyon ve performansları, işyeri devamsızlığı ve istikrarsızlığı, personel devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olan anlamlı ilişkisi, örgütlerin ve akademisyenlerin bu kavrama ilişkin ilgilerini oldukça arttırmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179).

Küresel yoğun rekabet koşulları, işletmeleri amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli düzenlemelerde bulunmaya zorlamaktadır. Personelin işletme içerisinde etkin, verimli ve istekli olarak çalışması, yüksek ölçüde sahip olduğu iş tatminine ya da tatminsizliğine bağlıdır. Bu sebeptendir ki işletmelerin personelin iş tatminini etkileyen etkenleri belirlemesi ve bunların nasıl daha iyi uygulanabileceğine dair düşünmesi ve uygulamaya koyması konularında çaba sarf etmesi gerekmektedir. İşinden tatmin olmayan personelde, faaliyetin yerine getirildiği şartlardan, faaliyeti yerine getirmek için kullandığı materyallerden, maddi olarak elde ettiği gelirden, takdir edilme ve sosyal itibar azlığından şikayet ve tatminsizlikler gibi birçok tatminsizlik oluşabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).

İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında karşılıklı ilişki temel olmaktadır. Eğer personelin tatmini çoğunlukla yaptığı işten kaynaklanıyorsa, işiyle ilgili sahip olduğu olumlu hissiyatlarını çevresine yansıtmakta ve iş yerini bütün

personeliyle kendisini mutlu hissetmesine sebep olan bir ortam olarak görerek, diğer çalışma arkadaşlarına bu olumlu hissiyat ve izlenim doğrultusunda daha fazla yardımcı olma davranışı göstermeye meyilli olmaktadır (Kamer, 2001: 15-16).

2.4.1.3. Personelin Ruhsal Durumu ve Morali

Sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalarda, olumlu ruhsal durum ve morale sahip personelin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ve personelin olumlu ruhsal durumunun sağlandığı şartlarda özgecilik davranışlarında artış gözlemlendiği saptanmış olup, personelin ruhsal durumlarının iyi hale getirilmesi ya da korunması için psikolojik olarak personel güçlendirmenin yapılması gerektiğinin üzerinde durulmuştur (Atalay, 2010: 46).

Organ'a göre iş süreçleri ve becerileri örgütsel rol performansını belirlemede öneme sahipken, ruhsal durum ve moral faktörleri de rol fazlası davranışların belirleyicisi bir konumdadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, personeli belli bir zamandaki olumlu ruhsal durumunun, onun daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olduğu görülmüştür. Brief ve Motowidlo'ya göre olumlu bir ruhsal duruma sahip personel, yaşadığı ve hissettiği bu olumlu olayları ve tecrübeleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergilemektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak ortaya çıkan bu davranışlar, personeli harekete geçiren olumlu ruhsal durumun sürekliliğini de sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesi olasılığını arttırmaktadırlar (aktaran İşbaşı, 2000: 21-23).

2.4.1.4. Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyin sahip olduğu fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Başka bireyler açısından ise bireyin, toplum içerisinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Kişilik, bireyin doğuştan gelen özellikleri ile sonradan sosyalleşerek sahip olduğu özelliklerin toplamını ifade etmektedir (Yücel ve Kaynak, 2008: 687). Personelin, aynı dış çevreden etkilenmelerine karşılık verdikleri tepkiler farklı olmaktadır. Bu farklılığın temelini "kişilik" oluşturmaktadır. Farklı bireyler karşılaştıkları aynı olayları farklı bir şekilde algılayıp

yorumlayabilmekte ve farklı tepkiler gösterebilmektedir. Yaşam biçimi olarak da ifade edilen kişiliğin ortak bir tanımı söz konusu olamamaktadır. Kişiliği oluşturan birçok boyut mevcuttur. Bunlar, beceri, duygu, düşünce, zeka, eğitim seviyesi, mutluluk, hüznün, samimiyet, kültür, sorumluluk, ahlak, sakinlik, konuşkanlık gibi sıralanabilir (Sükut, 2010: 33).

Sosyal olarak aktif bir kişilik özelliğine sahip olan personel, dış çevresine ve sosyal uyaranlara karşı daha hassas ve duyarlı olduklarından örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılıkları daha fazla iken, içine kapanık kişilik özelliğine sahip olan personel, kendi kaygıları ile fazlasıyla kendini meşgul etmesi ve diğer çalışma arkadaşlarının sorun ve problemlerine karşı kayıtsız olduklarından ve gerekli hassasiyet ve duyarlılığa sahip olmadıklarından örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri düşük bir olasılıktır. Ayrıca personelin kişilik özellikleri ile içinde bulunduğu örgütün örgütsel özellikleri arasında sağlanabilecek bir uyum örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine sebebiyet verebilecektir (Atalay, 2010: 46).

2.4.1.5. Gereksinim ve İhtiyaçlar

Sosyal olarak kabul edilme ve başarıma arzusu, kişileri hareket etmeye yönlendiren ve tamamen içsel dürtüyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Schnake'nin yaptığı bir araştırmaya göre, personelin ihtiyaçlarından sosyal olarak kabul görme ve başarıma ihtiyacı personelde fazladan rol davranışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Başarı odaklı kişiler, sergiledikleri performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve başarıya ulama ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme ihtimalleri pozitif yönde etkilenmektedir (Kamer, 2001: 16).

2.4.1.6. Adalet Algılamaları

Personel, genelde örgüt içerisinde kendileri ile başkalarını kıyaslamaktadır. İşleyiş ve kuralların herkese eşit bir şekilde uygulanmasını, aynı işe aynı maaş karşılığının ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle aynı şartlarda yararlanmasını beklemektedir. Fakat adalet algılamasının odak noktası sadece sonuçlar ve bu sonuçların karşılaştırılması

değildir. Örgüt içerisindeki kural ve prosedürler, bunların uygulanış tarzı ve kişiler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının merkezinde bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003a:78).

Personele karşı, görev, hizmet, fırsat, maddi unsurlar, sosyal imkan, pozisyon ve terfi konularında adaletli bir yönetimin uygulanması üst düzey yöneticilerin kural ve prosedürleri işletme içerisinde uygularken adil bir yaklaşım sergilemesi, personelin adalet algılamasında başlıca rolü olan etkenlerdir. Personelin adalet algılamasının olumsuz olması, gönüllü bir davranış tarzı olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin önünde önemli bir engeli oluşturmaktadır (Atalay, 2010: 47).

2.4.2. Çevresel/Durumsal Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına etki eden faktörlerden diğer çevresel/durumsal faktörlerdir. Bu bölümde, çevresel/durumsal faktörler altında toplanan, *işin özellikleri, yönetici-liderin özellikleri, örgütün özellikleri, örgütün vizyonu ve işletmeye bağlılık* hakkında açıklamalara yer verilmektedir.

2.4.2.1. İşin Özellikleri

İşletmenin amaçlarından birisinin personeli işinde tatmin edebilmek olduğu görüşü, son dönemde teknolojinin gelişmesi ve rekabet avantajı yakalamanın önemi ile birlikte ortaya çıkmıştır. Bu düşünce ışığında, her kişi örgüte bazı gereksinim ve ihtiyaçlarını ve beklentilerini giderebilmek amacıyla katılmaktadır. İhtiyaç ve beklentileri karşılanan kişiler belli bir iş tatminine ulaşabilirken, karşılanmayan kişilerin moral ve motivasyonu azalmaktadır. Her iki durum da personelin verimliliğine olumlu ya da olumsuz anlamda etki etmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında, yöneticinin-liderin başlıca görevlerinden biri, personelin beklenti ve gereksinimleri ile örgütün sisteminin amaç ve işleyişi arasında uyumlu bir denge kurmak olmalıdır. Yönetici-lider, personelinin yaptıkları iş özellikleri hakkındaki gözlemlerini, görüşlerini ve içsel motivasyon durumlarını anlamalı ve örgütsel amaçlara erişebilmek için personelinin isteklendirmelidir (Kaşlı, 2007: 161).

İşletme içerisinde personel kaynağı ve görev uyumluluğuna dikkat edilmesi, görev ve sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özelliklerinin gerçekleştirilmesi ve işletme içerisinde yaratılan kendi kendini kontrol ortamı personelin işe bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi olasılığına katkı sağlayacaktır (İlusu, 2012: 46).

2.4.2.2. Yönetici-Liderin Özellikleri

Yönetici-liderin işletme içerisindeki uygulamalarında en belirleyici role sahip olmaları, örgütsel özdeşleşmeyi oluşturma hususunda dikkati onlara yöneltmektedir. Bu doğrultuda, personeline ilham veren, onları motive edebilen, onlarla etkili bireysel ilişkiler geliştirmeyi sağlayan, personelin görev ve sorumluluklarını, gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri, yöneticinin-liderin onlardan beklentilerini ve bu beklentilere ulaşıldığı takdirde personelinin elde edeceği ödül ve teşviki açık bir şekilde ortaya koyan üst düzey yöneticiler, personelinin hem örgüte bağlılığı hem de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine olumlu katkı sağlayabilecektir (İşcan, 2006: 161).

Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin sağlanması, yöneticinin-liderin ast kademe çalışanlar tarafından işine hakim, yeterli ve güvenilir görülmesi, personeline rehberlik ederek destek olmasına, örgüt vizyonu oluşturmaya ve tek başına hakimiyet yerine amaç ve görüşlere bağlılık oluşturmaya bağlıdır. Diğer bir deyişle, izleyen örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyebilmesi, yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmasına bağlıdır (Aslan, 2009: 257).

2.4.2.3. Örgütün Özellikleri

Personelin, içinde bulunduğu örgütün kaliteye, katılıma, yeniliğe, farklılığa ve işbirliğine önem verdiğini bilmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına olumlu katkılar sağlamaktadır. Örgütün özellikleri çerçevesinde değerlendirilebilecek, örgütün diğer örgütlerden farklı olmasına sebep olan örgüt kültürü, örgüt iklimi, inançlar, değerler, çalışma şekilleri, örgüt içi ilişkiler, takım oluşturma, risk alabilme, personelin desteklenmesi ve özellikle de örgüt yapısının

mekanik ya da organik olması gibi hususlar örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda önemli etkiye sahiptir (Atalay, 2010: 48).

Van Dyne, Graham ve Dienesch'e göre, örgütsel değerler, personele ve personelin gelişim gereksinmelerine saygı gösterdiğinde her iki tarafa karşılıklı fayda sağlamaktadır. Eğer örgütün özelliği, kaliteli ürün ve hizmet sunmaksa, personel buna bağlı hareket edebilecek ve yüksek kaliteyi ortaya çıkaracak davranışlar sergileyebilecektir. Eğer örgütün özelliğinde personelin kararlara katılımı söz konusu ise, personel katılımlarının fark yaratacağını düşünerek, katılımcı davranışlar sergileyebilecektir. Eğer örgüt yenilikçiliğe önem veriyorsa, personel yenilikçi ve fark yaratıcı fikir ve görüşlerini sunma konusunda daha istekli olabilecektir. Eğer örgüt işbirliğine önem veriyorsa, personelin diğer çalışma arkadaşları ile işbirliği içinde çalışma davranışı gösterme olasılığı daha yüksek oranda olabilecektir. Ayrıca sosyal olarak istenen değerlerin örgütün kültürünün ve özelliğinin önemli bir parçası olduğu hisseden personel, bunu sözleşme gerekleri ile bağdaştırarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme yönelimi daha fazla olacaktır (aktaran Kamer, 2001: 21).

2.4.2.4. Örgütün Vizyonu

Vizyon; mevcut gerçekler, ümitler, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan, geleceğin tanımlanabilmesi için bilinmeyeni tahmin etmeye yönelik bir bakış olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetiminde, işletmenin uzun dönemde ulaşmayı hedeflediği sonuçlar bütünü ifade etmektedir (Tuğcu, 2009: 16). Örgüt tarafından sunulan vizyon, örgüt amaçlarını açık ve net bir şekilde belirterek ve onları örgütün gelecekteki durumunu göstermekte, personelin daha çok ve istekli çalışmalarını sağlamakta, onları belli bir hedef çerçevesinde toplamakta ve bu şekilde de örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir (İşcan, 2006: 168).

2.4.2.5. İşletmeye Bağlılık

İşletmeye bağlılık, başka bir deyişle örgütsel bağlılık, kişisel ya da alt gruplardan çok, işletmenin çıkarlarına önem verme ve onların korumak, varlığını

sürdürebilmek amacıyla işletme personelinin gösterdiği davranış eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık, işletmenin bazı parçalarından çok onun geneline olan bağlılığı yansıtmaktadır (Kundl ve Saleh, 1993: 154; Sagie, 1998: 159).

O'Reilly ve Chapman yaptıkları araştırmada işletmeye bağlılık faktörünün örgütle bağdaşma ve hedefleri içselleştirme alt boyutları bakımından örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Organ'a göre örgütsel vatandaşlık ile işletmeye olan bağlılık arasındaki ilişki, kişinin bağlılık durumunu bir davranış, niyet, tutum ya da içsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlı olduğunu saptamıştır. Kişi eğer bağlılığı bu şekilde hissediyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığı çok daha yüksek olmaktadır (aktaran Balay, 2000: 13).

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Günümüz küresel rekabet ortamında bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için bireylerin ve örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesi yöneticiler-liderler için ana hedeflerden birisidir. Örgütün hedeflerine ulaşırken, bireyleri de hedeflerine ulaştırması, bireylerin kendi hedeflerine ulaşırken örgütü de hedeflerine ulaştırabilmesi örgüt yaşamı için temel gereklerdendir. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek adına dengeleyici bir unsurdur. Bir toplumun gelişmesi ve yeniliklere ayak uydurması, o toplumda yaşayan bireylerin sorumluluğunda ise bir örgütün gelişebilmesi de o örgütte yer alan bireylerin sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı yakalayabilmesi, öğrenen bir kimliğe bürünmesi, değişen dış çevre koşullarına ayak uydurabilmesi bireylerin örgüte bağlılığına, çalışmasına ve özverisine bağlıdır (Bingöl, 2003: 495).

2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumlu Yönleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli etkisi, personelin iş performanslarını ve eş zamanlı olarak örgüt içi iş birliğinin artması olarak tespit edilmiş ve yapılan uygulamalı araştırmalarla da bu hipotez doğrulanmıştır. Bu

bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu örgütsel sonuçlarının bireysel ve örgütsel etkinliğin artması, ücret ve ödülleri, örgütün ve personelin performansının artması, personelin sorumluluk duyguları ve yardım etme davranışları, faaliyetleri başarılı bir şekilde yerine getirme düzeyleri, iş etiği ve personel devir hızının azalması gibi önemli konularda etkisinin olduğu söylenebilir (Gürbüz, 2007: 65).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan ilki, bireyleri vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır. Böylece örgüt içerisinde bilgi paylaşımı ve bilgi edinme oranı artacaktır. İkinci olarak, personelin sorumluluk duygusunu geliştirmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgüte sadakati ve gerektiğinde örgüt için fazladan rol davranışları sergileyerek fedakarlık yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun personelde geliştirilmesiyle, örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Üçüncü olarak ise, personelin pozitif tutumuyla ilgilidir. Pozitif düşünce ve tutum ortamı, örgüt içerisinde personelin iş başarı düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir. Pozitif tutum ve düşünce sadece iş başarısını değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif tutum içerisinde yaklaşmayı beraberinde getirmektedir (Özdevecioğlu, 2003b: 120-121).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının; örgüte, örgüt ve örgüt içerisinde yer alan bireylerin performansına sağladığı olumlu katkılara ilişkin yapılan araştırmaların ortak sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Organ vd., 2006: 200-202; Cohen ve Vigoda, 2000: 596-624):

1. *Örgütsel vatandaşlık davranışı hem örgütün hem de personelin verimliliğine olumlu katkı sağlamaktadır.*

Personelin çalışma arkadaşlarına bilgi sahibi ve hakim olduğu konularda özgecilik davranışları sergileyerek yardımcı olmaları ve onların da konuya dair bilgi sahibi olmalarını ve temel iş pratikleri hakkında yardımcı olmalarını sağlayarak, karşılıklı eğitim uygulamaları ile personelin verimlilikleri olumlu yönde etkilenebilmektedir.

2. *Örgütsel vatandaşlık davranışı üst yönetimin verimlilik ve etkinliğini artırmaktadır.*

Sivil erdem davranışı sergileyen personelin üst yönetiminin değerli öneriler almasını ve geri bildirim etkili olmasını sağlayarak, gönüllülük ve centilmenlik davranışları sergileyen personelin sorun odaklı değil çözüm odaklı düşünerek küçük ve gereksiz problemlerle uğraşmadan üst yönetimi rahatsız etmemeleri yönetimin verimliliğini artıracaktır.

3. *Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kaynaklarının daha verimli amaçlar için kullanılmasına olanak tanır.*

Personelin iş ile ilgili konularda birbirlerine yardımcı olabilecekleri özgecilik davranışları sergilemeleri, ortaya çıkacak muhtemel sorunları önleyerek, bunların çözümü için harcanabilecek zamanı kazanmaları, tecrübeli personelin işe yeni giren personele eğitim ve oryantasyon konusunda yardım ederek örgütün bu anlamda katlanacağı maliyetleri azaltmaları, personelin kendisini geliştirerek yönetimin yapması gereken denetim ve kontrol faaliyetlerinin azaltmaları örgüt kaynaklarının daha verimli amaçlar için kullanılmasına olanak tanıyacaktır.

4. *Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde yer alan grup, takım ve kişiler arası faaliyetlerin etkili bir uyum içerisinde gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır.*

Sivil erdem ve centilmenlik davranışları sergileyen personel, örgüt içerisinde daha katılımcı bir anlayış ile kişiler arası uyum ve koordinasyonun çok daha etkili olabilmesini sağlayacaktır.

5. *Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılmasına, personel devir hızının azalmasına ve yeni personeli örgüte çekme yeteneğine olumlu katkı sağlamaktadır.*

Personelin kendisini örgüte ait hissetmesi, bağlılığı, sadakati, moral ve motivasyonunun yüksek olması, personelin en etkin şekilde faaliyetleri yerine getirmesine, iş tatmini oluşmasına ve bunun sonucunda personel devir hızının azalmasına imkan tanımaktadır.

6. *Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün, dış çevre değişim ve tehditlerine kolay uyum sağlamasına katkı sağlamaktadır.*

Personelin, değişime ayak uydurmak için yeni görev ve sorumluluklar almaya, becerilerini geliştirmek için öğrenmeye, görüş ve öneri sunmaya, değişimler ile ilgili

bilgi almaya istekli olması örgütün dış çevre ile ilişkilerinde uyum sağlamasını kolaylaştırabilecektir.

7. *Örgütsel vatandaşlık davranışı sosyal sermayenin oluşturulmasıyla örgütsel etkinlik ve verimliliği sağlamaktadır.*

Bilgi paylaşımına, örgütsel öğrenmeye ve yardım etmeye destek veren personel sosyal sermayeni oluşumunu sağlayarak örgütsel güven ortamının, etkinlik ve verimliliğin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Örgütün sahip olduğu vizyon ve misyon doğrultusunda personel yeni fikirler ortaya atarak örgütün gelişmesini desteleyebilecektir.

8. *Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içi stresin azalmasına sebep olacaktır.*

Yönetimin ve çalışma arkadaşlarının iş ile ilgili her konuda yardımlaşmanın olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı ortamında, personel kendisini yalnız hissetmeyecek, çalışma arkadaşları ile yardımlaşacak, birbirlerinin sıkıntı ve problemlerine kayıtsız kalmayacak ve kendisini güvende hissedecektir. Bu güven duygusu, örgüt içerisindeki stresin azalmasına katkı sağlamaktadır.

2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Yönleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt ve birey açısından birçok olumlu sonucu olmasına rağmen, personel açısında aşırı iş yükü, iş stresi, iş-aile çatışması gibi bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirdiği görülmüştür. Bu düşünceye paralel olarak Bolino ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışının olası olumsuz etkilerini şu şekilde özetlemektedirler (Bolino vd., 2004: 229 – 234):

- Personelde yoğun bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme baskısı oluşabilir.
- Örgüt içerisinde personelin rol belirsizliğine sebebiyet verebilir.
- Yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde, personelin adalet algılamaları farklılığından ortaya çıkan bazı eksikliklere sebep olabilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, personelin fazladan rol davranışı sergileme gönüllülüğüne paralel olarak asli görevini ihmal etmesine neden olabilir.

Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içerisinde uygulanma kalitesi düşük bir seviyede olabilir. Bu durum gereksiz ve yarardan daha fazla zarar

verecek yardım davranışları sergilenmesini beraberinde getirebilir ve örgüt verimliliğini olumsuz etkileyebilir. İlave bir eğitici ile personeli eğitmek yerine, deneyimli personelin eğitim için yardımlarına güvenmek örgüt için daha maliyetli sonuçlar doğurabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde personelin etkin, verimli ve biçimsel rol davranışı yerine getirmenin yanı sıra fazladan rol davranışı sergileyerek çalışması gerekmektedir. Böyle bir örgüt ortamında, iş ile ilgili iyi eğitilmemiş personel devamlı bir şekilde diğerlerinin yardımına ihtiyaç duyuyorsa, bu durum örgüt içerisinde ciddi problemlerin var olduğu sonucunu da beraberinde getirmektedir (Çıra, 2011: 61).

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Günümüzde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen ve işverenlerin öncelikli tercih ettiği bu tarz bireyler, işverenlerine ve bağlı buldukları örgüte olumlu katkılar sağlarken, harcadıkları ekstra zamanların bedeli olarak birey kendisinde, ailesinde ve bunlarla paralel olarak toplum içerisinde olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir. Birbirinden gün geçtikçe uzaklaşan, aynı apartmanda oturup birbirini hiç tanımayan insanların oluşturduğu toplumlar belki de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye gayret gösteren çalışanların ve bu kişilerin işverenlerinin sebebidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı da bu doğrultuda eleştirilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Çıra, 2011: 63).

Örgütsel vatandaşlık davranışına yöneltilen eleştiriler beraberinde yeni kavramların da ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan gönüllülüğü eleştiren ve örgütsel vatandaşlık davranışının birçok durumda zorunlu davranışlar olarak ortaya çıktığını vurgulayan araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışını “zorunlu vatandaşlık davranışı” olarak adlandırmışlardır. Biçimsel görev tanımlamalarında yer almayan ve kendiliğinden ortaya çıkan iyi niyetli davranışlar, baskılarla zamanla personelin asli işinin bir parçası haline gelmekte ve gönüllü anlamını kaybetmektedir. Bu şartlarda ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışları, zorunlu vatandaşlık davranışları olarak tanımlanmıştır (Vigoda-Gadot, 2006: 77- 82).

Yönetici baskısı ile sergilenmek zorunda kalınan örgütsel vatandaşlık davranışı, personel açısından aşırı iş yükü ve stresi, tükenmişlik sendromu, işten ayrılma eğilimi, örgütsel adaletsizlik, işi yavaşlatma, umursamama, iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarırken, bu doğrultuda örgüt için de olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Vigoda-Gadot, 2007: 389).

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik bir diğer eleştiri ise, örgütsel vatandaşlık davranışının üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesine olanak tanınmasıdır. Personelin; ihmal, saldırganlık, intikam, misilleme, anti-sosyal ve sapkın davranışlar sergilemesini içeren üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüte ya da örgütte yer alan bireylere zarar veren davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır (Fox vd., 2001: 292). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki bağıntıyı duygusal yaklaşımlarla açıklamayı amaçlayan bir araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif duygulardan kaynaklanırken, üretkenlik karşıtı davranışların negatif duygulardan ortaya çıktığını belirlemiştir. Örgütsel kısıtlamalar, iş yerindeki stres kaynakları, personel arası çatışmalar, personelin adalet algılamaları, iş başlangıcında yapılan psikolojik sözleşmelerin ihlalleri personelde negatif duygular uyandırmakta ve onları üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemeye yöneltmektedir (Spector ve Fox, 2002: 276-280).

2.7. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Küreselleşme olgusu, bir yandan ulusal sınırların önemini azaltmış, bir diğer yandan da gelişmiş ulusların çok uluslu şirketlerinin, olumlu ülke prestijlerinden yararlanarak güçlenmelerine imkan tanımıştır. Konaklama sektöründe de, diğer tüm sektörlerde olduğu gibi pazar hakimiyetini ve karlılığı artırabilmek için yoğun bir rekabet ortamı oluşmakta, müşteri tatmini sağlayarak müşterilerin tekrarlı müşteri konumuna gelmeleri için yoğun bir çaba içerisine girilmektedir. Hemen hemen tüm hizmetlerin genel özellikleri içerisinde yer alan hizmetin doğası, tüketicinin hizmet üretim sürecine katılımı, insan unsurunun ürünün bir parçası olması, kalite kontrollerinin zorluğu, stoklanamama, zaman faktörünün önemi, dağıtım kanalının farklı yapısı, konaklama hizmetlerinin de özellikleri arasında yer almaktadır. Özellikle tüketicilerle direk iletişim sağlayan personel ise, yukarıda bahsedilen

amaçlara ulaşma kapsamında çok önemli roller üstlenebilmektedir. Tüketicilerle yoğun birebir iletişim sağlayan bu personelin gösterecekleri performans ve sağlayacakları müşteri tatmini, bağlı oldukları örgütün genel amaç ve hedefleri doğrultusunda olumlu katkılar sağlayabilecektir. Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışı, konaklama işletmelerinde görev yapan personel açısından oldukça önemli bir hale gelmektedir (Sökmen ve Boylu, 2011: 148).

Turizm sektörü ülkemiz için çok önemli bir iş alanı ve ciddi bir gelir kaynağı olarak görülmektedir. Dolayısıyla turizm sektörünün ülkemiz üzerindeki olumlu etkilerine bakıldığında, bu sektörün iyi yönetilmesi ve iyi işlenmesi gerekmektedir. Bu durumun sağlanabilmesi için başlıca ihtiyaç olan kaliteli iş gücünün turizm işletmesinde sağlanmasıdır. Konaklama işletmelerinin vermiş olduğu hizmetlerde en önemli kıstasın müşteri memnuniyeti olduğu göz önüne alındığında örgütsel vatandaşlık davranışının önemi ortaya çıkmaktadır. İyi bir örgüt vatandaşı, yaptığı işten doyum sağlamakta, motivasyonu artmakta, bağlı bulunduğu örgüt ile bütünleşmekte, örgüt içinde etkinliği ve verimliliği artmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının, personel ve örgüt verimliliğini artırması ile hizmet kalitesini de eş zamanlı artırması doğal bir sonuç olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen personele sahip konaklama işletmeleri, rakiplerine karşı hizmet anlamda fark yaratarak rekabet avantajı sağlayabileceklerdir. Aynı zamanda turizm sektöründe, işini severek ve motive olmuş bir şekilde yerine getiren ve yüksek kalitede hizmet vermeyi amaçlayan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen personele sahip olan turizm işletmeleri, ülke turizminin gelişimine büyük katkılar sağlayabileceklerdir (Keleş ve Pelit, 2009: 40).

Personelin, örgüt için kendisinden beklenenden daha fazlasını, hiçbir karşılık gözetmeksizin gönüllük esaslı olarak yapması gibi davranışlar mikro düzeyde işletmeler, makro düzeyde ülkeler açısından oldukça olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla ülkelerin gelişimine olumlu katkılar sağlayan turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmelerinde yer alan personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi oldukça önem arz etmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde görev yapan personelin örgütsel bir vatandaş olması ve bu yönde davranışlar sergilemesi sağlanmalıdır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 317).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İZMİR İL MERKEZİNDEKİ BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Gerekliliği

Psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen akademik araştırmalar olsa da İzmir il merkezinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde psikolojik güçlendirmenin, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine yapılmış herhangi bir çalışmanın olmaması dikkat çekmektedir. Bu araştırma ile bu noktada belirli bir ilgilinin oluşmasına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Günümüzde, psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmaların ilerleme kaydettiği görülmektedir. Buna karşın, ilgili yazında psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine özellikle İzmir ilinde yer alan konaklama işletmelerinde herhangi bir kapsamlı çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda, bu araştırmanın temel amacı İzmir il merkezinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan personelin psikolojik olarak güçlendirilme algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine ne derecede etkili olacağını ortaya koyarak ilgili alan yazına ve sektöre katkı sağlamaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Bu doğrultuda araştırma için ihtiyaç duyulan veriler İzmir il merkezinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmeleri personeli üzerinde, ankete dayalı bir alan araştırması yapılarak elde edilmiştir. İzmir il merkezi sınırları içerisinde altı adet beş yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır. Beş yıldızlı otellerin bu araştırma için seçilmesinin nedenleri, konaklama işletmelerinin ulusal ve uluslararası birer zincir konaklama işletmeleri olması ve kurumsal bir yapıya sahip olmalarıdır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma sonuçlarının Eylül – Aralık 2015 tarihlerinde İzmir il merkezinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan personelin görüşleriyle sınırlı olması, araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtından dolayı araştırmanın kapsamı sadece İzmir il merkezinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlı tutulmaktadır. Bu durum araştırma sonuçlarının tüm konaklama işletmelerine genellenmesine engel oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İzmir il merkezinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan, ilgili işletmelerin insan kaynakları biriminden alınan personel sayısı olan yaklaşık 1175 kişi oluşturmaktadır. Söz konusu işletmelerde anket çalışmaları gerçekleştirilmiş ve toplam 434 kişiye ulaşılarak anket uygulanmıştır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için ihtiyaç duyulan verileri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bunun nedenleri ise, anket tekniğinin ekonomik bir veri toplama tekniği olması, araştırmanın amacı doğrultusunda çok fazla veri toplanabilmesi, geniş kitlelere ulaşılabilmesi için daha büyük örnekleme evrene yaklaşıma olanağı

sağlayabileceğinden verilerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin artması, kişilerin davranışsal, düşünsel, inançsal, güdüsel ve algısal özelliklerine dair bilgilerin alınabilmesi ve verilere çok hızlı bir şekilde ulaşılabilmesi şeklinde sıralanabilir (Ural ve Kılıç 2006: 56).

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formları ve internet ortamında hazırlanmış anketler kullanılmıştır. Anket formları, konaklama işletmelerine bizzat gidilerek, işletmelerin yemekhane ve kafeteryalarında personelin mola vakitlerinde aynı zamanda personelin mesai çıkışlarında konaklama işletmesi personeline uygulanmıştır. İnternet ortamında hazırlanan anket ise, web sitesi aracılığıyla* ilgili personele yollanmış ve konaklama işletmesi içerisinde görev yapan çalışma arkadaşlarına aynı bağlantı linkinin yollanarak uygulanması istenmiştir.

Araştırma için hazırlanan anketin güvenilirliği için söz konusu işletmelerde bulunan 50 çalışana ön test yapılmış, veriler SPSS istatistiksel analiz programında analiz edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı psikolojik güçlendirme ölçeği için 0,926, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için 0,943 bulunmuştur. Bulunan bu değerlerin 1,00'e yakın bir değer olması sonucunda anketin güvenilirliğine ve araştırmada uygulanmasına karar verilmiştir. Anket formunun hazırlanması sürecinde, bu konu ile ilgili alanlarında uzman kişilerin görüş ve önerilerinden yararlanılarak, istatistiksel analize uygunluğu hakkında istatistik uzmanı kişilerle görüşülerek ve ön test katılımcılarının anket formunda yer alan ifadelerle ilgili görüş ve eleştirileri alınarak anket formu geliştirilmiştir.

Anket formu 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan toplam 38 sorudan ve 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, ankete katılan personelin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 sorudan, ikinci bölüm ise psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiş 31 adet sorudan oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 adet soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde hazırlanan 31 ifade için anket katılımcılarından 1 ile 5 arası katılma derecelerini gösteren (1 = Kesinlikle

*https://docs.google.com/forms/d/1Bc_uiPex6CAiDBFJXbo3qUmq0xoXo1xjIA1yKa8hSB0/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link

Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) seçeneklerden kendilerine uygun katılım derecesini işaretlemeleri istenmiştir.

Anketin birinci bölümü, işletmede görev yapan personelin demografik özelliklerini ölçmek üzere tasarlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan psikolojik güçlendirme algısının derecesini belirlemeye yönelik ifadeler, geçerliliği ve güvenilirliği araştırmacılar tarafından test edilmiş ve ülkemizde birçok araştırmada kullanılan (Arslantaş, 2007; Çavuş, 2008; Demir, 2010; Çöl, 2008; Çekmecelioğlu ve Keleş, 2008; Çavuş ve Akgemici, 2008; Işın, 2009) Spreitzer'in geliştirdiği psikolojik güçlendirme ölçeği esas alınarak hazırlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının derecesini belirlemeye yönelik ifadeler ise, Basım ve Şeşen (2006) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ve 19 ifadeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Basım ve Şeşen (2006: 92) tarafından iki ayrı çalışmadan faydalanılarak hazırlanan bu ölçek Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılarak hazırlanmış olup, Organ (1988) tarafından ortaya konulan ve araştırmacılar tarafından en fazla araştırılan beş temel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunu ölçebilmek üzere tasarlanmıştır.

3.6. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel yazılım kullanılarak analiz edilmiştir. Anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı değerinden, geçerliliğini test etmek için ise Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı tadeğerinden faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki farklılığı incelemek için ise ANOVA analizi ve t testinden yararlanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.a}: Psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından anlamlılık ile personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.b}: Psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından yeterlilik ile personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.c}: Psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından özerklik ile personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.d}: Psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından etki ile personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile sahip olduğu demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2.a}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2.b}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin medeni durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2.c}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin yaşı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2.d}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin çalıştığı bölüm arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2.e}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin turizm sektöründe çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2.f}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin bulunduğu işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2.g}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2.h}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin çalıştığı konaklama işletmesi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.a}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutlarından özgecilik ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.b}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutlarından vicdanlılık ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.c}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutlarından nezaket ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.d}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutlarından centilmenlik ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.e}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutlarından sivil erdem ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin sahip olduğu demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4.a}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4.b}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin medeni durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4.c}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin yaşı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4.d}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin çalıştığı bölüm arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4.e}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin turizm sektöründe çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4.f}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin bulunduğu işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4.g}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{4,h}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin çalıştığı konaklama işletmesi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.8. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde; katılımcıların demografik özelliklerinin ve ankette yer alan ölçek sorularına verdikleri cevapların tanımlayıcı istatistik analizleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizi, hipotezlere ilişkin değişkenler arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla yapılan korelasyon analizi, değişkenler arasındaki farklılığı incelemek amacıyla gerçekleştirilen t testi ve ANOVA analizleri ile ilgili tablolar ve yorumlamalara yer verilmektedir.

3.8.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, herhangi bir araştırmada örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçek ifadelerinin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin birbiri arasında tutarlılık göstermesi, her ifadenin toplam değerinin bir doğrusal bileşeni olmasına ve aralarında ilişki bulunmasına göre değerlendirilmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Güvenilirlik analizi yapmak için Cronbach Alpha, Split-Half, Guttman, Parallel vb. gibi birçok yöntem kullanılabilir. Araştırmada bu yöntemlerden en yaygın olarak kullanılan Cronbach Alpha yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha (α) şu şekilde yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2006: 45; Ural ve Kılıç, 2006: 286):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ aralığında ise güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ aralığında ise güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ aralığında ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

	Cronbach α Katsayısı	Değişken Sayısı
Psikolojik Güçlendirme	0,904	12
• Anlamlılık	0,917	3
• Yeterlilik	0,828	3
• Özerklik	0,893	3
• Etki	0,896	3

Tablo 3’te görüldüğü üzere, psikolojik güçlendirme algısını ölçmeye yönelik kullanılan ölçeğin, Cronbach Alpha katsayısı 0,904 olarak ölçülmüştür. Bu katsayı, araştırmada kullanılan psikolojik güçlendirme ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğe ilişkin alt boyutların güvenilirlik analizi sonuçları da tabloda belirtilmektedir. Alt boyutlar için de yüksek oranda bir güvenilirlikten söz edilebilir.

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

	Cronbach α Katsayısı	Değişken Sayısı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,929	19
• Özgecilik	0,809	5
• Vicdanlılık	0,697	3
• Nezaket	0,845	3
• Centilmenlik	0,756	4
• Sivil Erdem	0,836	4

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçme amaçlı kullanılan ölçeğin, Tablo 4’te de görüldüğü üzere Cronbach Alpha katsayısı 0,929 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca ölçeğe ilişkin alt boyutların güvenilirlik analizi sonuçları da tabloda belirtilmektedir. Alt boyutların güvenilirlik analizi incelendiğinde “Vicdanlılık” ve “Centilmenlik” alt boyutları oldukça güvenilir olarak değerlendirilirken diğer alt boyutlarda yüksek oranda bir güvenilirlikten söz edilebilir.

3.8.2. Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ve araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları yer almaktadır.

3.8.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Erkek	253	58,3
Kadın	181	41,7

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımı Tablo 5'te listelenmiştir. Katılımcıların %58,3'ü erkeklerden %41,7'si ise kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evli	239	55,1
Bekâr	180	41,5
Diğer	15	3,4

Tablo 6'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre yüzde dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların %55,1'i evli, %41,5'i bekâr ve %3,4'ü diğer olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Katılımcıların Yaş Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
18'den küçük	9	2,1
18-24	252	58,1
25-44	133	30,6
45-59	30	6,9
60 ve üstü	10	2,3

Araştırmaya katılan bireylerin yaş dağılımları Tablo 7’de listelenmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu %58,1’lik oranla 18-24 yaş arası katılımcılar olduğu dikkat çekmektedir. Daha sonra ise sırasıyla, 25-44 yaş arası katılımcıların %30,6; 45-59 yaş arası katılımcıların %6,9; 60 ve üstü katılımcıların %2,3 ve 18 yaşından küçük olan katılımcıların %2,1 orana sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Çalıştıkları Bölüm Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Ön Büro	57	13,1
Kat Hizmetleri	68	15,6
Yiyecek-İçecek	147	33,9
Satış-Pazarlama	44	10,1
Muhasebe	24	5,5
Misafir İlişkileri	18	4,1
İnsan Kaynakları	18	4,1
Bilgi – İşlem	9	2,2
Teknik Hizmetler	43	10,0
Yönetim	6	1,4

Tablo 8’de, araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları bölümlerin yüzde dağılımlarına göre en yüksek oranın %33,9 ile Yiyecek – İçecek bölümü çalışanlarına ait olduğu görülmektedir. Bu kategori içerisinde Ön Büro bölümünde görev yapan katılımcılar %13,1; Kat Hizmetleri bölümünde görev yapan katılımcılar

%15,6; Satış ve Pazarlama bölümünde görev yapan katılımcılar %10,1; Muhasebe bölümünde görev yapan katılımcılar %5,5; Teknik Hizmetler bölümünde görev yapan katılımcılar %10,0; İnsan Kaynakları bölümünde görev yapan katılımcılar %4,1; Misafir İlişkileri bölümünde görev yapan katılımcılar %4,1; Bilgi – İşlem bölümünde görev yapan katılımcılar %2,2 ve son olarak yönetim bölümünde görev yapan katılımcılar %1,4 ile izlediği görülmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Turizm Sektöründeki Çalışma Yılları Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	44	10,1
1-5 Yıl	163	37,6
6-10 Yıl	128	29,5
11-15 Yıl	68	15,7
16-20 Yıl	20	4,6
21 Yıl ve Üzeri	11	2,5

Örneklem grubunun turizm sektöründeki çalışma yılları dağılımı Tablo 9’da listelenmiştir. Buna göre turizm sektöründe “1 yıldan az” görev yapan katılımcıların oranı %10,1; “1-5 Yıl” arası görev yapan katılımcıların oranı %37,6; “6-10” yıl arası görev yapan katılımcıların oranı %29,5; “11-15” yıl arası görev yapan katılımcıların oranı %15,7; “16-20” yıl arası görev yapan katılımcıların oranı %4,6 ve “21 yıl ve üzeri” görev yapan katılımcıların %2,5 orana sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Buldukları İşletmedeki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	126	29
1-5 Yıl	225	51,8
6-10 Yıl	62	14,3
11-15 Yıl	13	3,0
16-20 Yıl	3	0,7
21 Yıl ve Üzeri	5	1,2

Tablo 10’da örneklem grubunun buldukları işletmedeki çalışma yılları dağılımına bakıldığında, en yüksek oranın %51,8 oranı ile “1-5” yıl arası görev

yapan bireylerin olduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla, %29 oranı ile “1 yıldan az”; %14,3 oranı ile “6-10” yıl; %3 oranı ile “11-15” yıl; %1,2 oranı ile “21 yıl ve üzeri” ve son olarak % 0,7 oranı ile “16-20” yıl arası buldukları işletmede görev yapan bireylerin yer aldığı görülmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	36	8,3
Lise ve Dengi	127	29,3
Ön Lisans	60	13,8
Lisans	166	38,2
Yüksek Lisans	40	9,2
Doktora	5	1,2

Tablo 11’de görüldüğü üzere, örneklem grubunun eğitim durumlarına göre yüzde dağılımlarına bakıldığında, büyük bir kısmının (%38,2) lisans mezunları olduğu ve bu kategoriyi sırasıyla %29,3 oran ile lise ve dengi mezunları; %13,8 oran ile ön lisan mezunları; %9,2 oran ile yüksek lisans mezunları; %8,3 oran ile ilköğretim mezunları ve %1,2 oran ile doktora mezunları olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Buldukları Konaklama İşletmesine Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
A Konaklama İşletmesi	80	18,4
B Konaklama İşletmesi	104	24,0
C Konaklama İşletmesi	73	16,8
D Konaklama İşletmesi	67	15,4
E Konaklama İşletmesi	62	14,3
F Konaklama İşletmesi	48	11,1

Tablo 12’de görüldüğü üzere, ankete katılan bireylerin % 18,4’ü A konaklama işletmesi; %24’ü B; %16,8’i C; %15,4’ü D; %14,3’ü E ve %11,1’inin F konaklama işletmelerinde görev yaptığı listelenmektedir.

3.8.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik analizlerine yer verilmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısı Düzeyine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1	Yaptığım iş benim için önemlidir.	4,40	,912
2	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	4,28	,934
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,31	,898
4	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	4,48	,751
5	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim.	4,53	,716
6	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	4,08	,940
7	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	3,71	1,082
8	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	3,72	1,079
9	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	3,69	1,094
10	Departmanımda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	3,49	1,224
11	Departmanımdaki faaliyetler üzerindeki etkim fazladır.	3,66	1,124
12	Departmanımda olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	3,59	1,168

Örneklem grubunun psikolojik güçlendirme algısı düzeylerini ortaya koymak amacıyla Tablo 13’de yer alan 12 ifade anket formunda yer almaktadır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların görev yaptıkları konaklama işletmelerindeki psikolojik güçlendirme algısının ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Özellikle, “İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim (A.O. = 4,53)”, “İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim (A.O. = 4,48)”, “Yaptığım iş benim için önemlidir (A.O. = 4,40)”, “Yaptığım iş benim için anlamlıdır (A.O. = 4,31)”, “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır (A.O. = 4,28)” ve “İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim” ifadeleri yüksek oranda çıkmıştır.

Katılımcıların en az katılma düzeyi gösterdikleri ifadelerin başında “Departmanımda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim (A.O. = 3,49)”

gelmektedir. Daha sonra ise sırasıyla “Departmanımda olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim (A.O. = 3,59)”, “Departmanımdaki faaliyetler üzerindeki etkim fazladır (A.O. = 3,66)”, “İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm (A.O. = 3,69)”, “İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm (A.O. = 3,71)” ve “İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum (A.O. = 3,72) ifadelerine katılımcıların genele oranla daha az düzeyde katılım gösterdikleri dikkat çekmektedir.

Örnekleme grubuna uygulanan anket formunda yer alan psikolojik güçlendirme ölçeği, anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört alt boyutu içerisinde barındırmaktadır. Psikolojik güçlendirme ölçeği tanımlayıcı istatistik analizine bakıldığında, katılımcıların anlamlılık ve yeterlilik boyutları ifadelerine daha yüksek oranda katılım gösterdikleri, özerklik ve etki boyutları ifadelerine ise daha düşük oranda katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	3,72	1,225
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim.	4,36	,843
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	4,54	,753
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	4,46	,835
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	4,36	,839
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	3,89	1,062
7	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	4,29	,942
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	3,85	1,103
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	4,62	,736
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	4,48	,763
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	4,50	,796
12	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	4,38	,884
13	Çalışma ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	4,22	,938
14	Çalışma ortamında yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	3,96	1,010
15	İşletme içerisinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	3,93	1,029
16	Üst yönetimde yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	4,28	,867
17	İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	4,16	,980
18	İşletme yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	4,30	,867
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	4,06	,955

Örneklem grubunun örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini ortaya koymak amacıyla Tablo 14'te yer alan 19 ifade anket formunda yer almaktadır. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların görev yaptıkları konaklama işletmelerindeki örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinin ortalamasının üzerinde olduğu söylemek mümkündür. Özellikle, “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm (A.O. = 4,62)”, “Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum (A.O. = 4,54)”, “Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim (A.O. = 4,50)”, “Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım (A.O. = 4,48)” ve “İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam

(A.O. = 4,46)” ifadelerine örneklem grubunun yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir.

Örneklem grubunun en az katılma düzeyi gösterdiği ifade ise “Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım (A.O. = 3,72)” olmuştur. “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam (A.O. = 3,85)” ve “Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm (A.O. = 3,89)” ifadeleri de örneklem grubunun en az katılım düzeyi gösterdikleri ifadeler arasında olduğu tespit edilmiştir.

3.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya getirerek ölçmeyi daha az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi yapılırken kullanılan ölçeğin geçerli olup olmadığının kanıtlanması için Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testinden yararlanılmaktadır. Bu test sonucunda kullanılan ölçeğin geçerli olabilmesi KMO analiz değerinin 0,6'nın üstünde bir değer alması ve Barlett testinin anlamlı olması ($p < 0,05$) gerekmektedir (Çokluk vd., 2010: 206-207). Bu bölümde psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

3.8.3.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi

Psikolojik güçlendirme algısını ölçmeye yönelik 12 ifadeden oluşan ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan Barlett testi sonucunda ($p = 0,00 < 0,05$) faktör analizine alınan ifadeler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan test sonucunda KMO değeri $0,859 > 0,60$ olarak bulunmuştur. Bu değere göre psikolojik güçlendirme ölçeğinin, geçerli bir ölçek olduğu görülmektedir. Faktör analizi uygulanmasında “Varimax” yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişki yapısının eşdeğer kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda ifadeler, toplam açıklanan varyansı %82,638 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin güvenilirliğine dair bulunan Cronbach Alpha katsayısı ($\alpha = 0,904$) ve açıklanan varyans (%82,638) değerlerine göre psikolojik güçlendirme algısını ölçmeye yönelik ölçeğin geçerli ve güvenilir bir

ölçek olduğu anlaşılmaktadır. Psikolojik güçlendirme algısı ölçeğine yönelik ortaya çıkan faktör yapısı Tablo 15’te listelenmiştir.

Tablo 15: Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeği Faktör Analizi

Boyut	İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Anlamlılık	Yaptığım iş benim için önemlidir.	0,885	22,138
	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	0,904	
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,834	
Yeterlilik	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	0,844	20,926
	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim.	0,846	
	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	0,719	
Özerklik	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	0,812	20,852
	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	0,867	
	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	0,804	
Etki	Departmanımda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	0,809	18,722
	Departmanımdaki faaliyetler üzerindeki etkim fazladır.	0,842	
	Departmanımda olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	0,883	
Toplam Varyans			82,638

3.8.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini ölçmeye yönelik 19 ifadeden oluşan ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan Barlett testi sonucunda ($p=0,00<0,05$) faktör analizine alınan ifadeler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan test sonucunda KMO değeri $0,941>0,60$ olarak bulunmuştur. Bu değere göre örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin, geçerli bir ölçek olduğu görülmektedir. Faktör analizi uygulanmasında “Varimax” yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişki yapısının eşdeğer kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda ifadeler, toplam açıklanan varyansı %70,048 olan 5 faktör altında toplanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirliğine dair bulunan Cronbach Alpha katsayısı ($\alpha=0,929$)

ve açıklanan varyans (%70,048) değerlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini ölçmeye yönelik ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine yönelik ortaya çıkan faktör yapısı Tablo 16’da listelenmiştir.

Tablo 16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

Boyut	İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Özgeçilik	Günlük izin alan bir çalışanın o günlük işlerini ben yaparım.	0,864	7,262
	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim.	0,598	
	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	0,726	
	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	0,726	
	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	0,662	
Vicdanlılık	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	0,745	9,970
	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	0,484	
	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	0,776	
Nezaket	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0,744	24,863
	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	0,755	
	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	0,750	

Centilmenlik	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	0,650	11,255
	Çalışma ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	0,793	
	Çalışma ortamında yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	0,652	
	İşletme içerisinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	0,746	
Sivil Erdem	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	0,701	16,698
	İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	0,609	
	İşletme yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	0,589	
	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	0,670	
Toplam Varyans			70,048

3.8.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo düzeyinde ölçülmüş iki değişken arasında ilişki veya bağımlılık olup olmadığını var ise yönünü ve kuvvetini belirlemek amacıyla çok yaygın olarak kullanılan bir analiz yöntemidir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Katsayının +1'e yakın bir değer alması, değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Yani x değeri artış gösterirken y değerinin de artış gösterdiğini belirtmektedir. Korelasyon katsayısının -1'e yakın bir değer olması değişkenler arasında negatif yönde bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Yani x değeri azalış gösterirken y değerinin de azalış gösterdiğini belirtmektedir. Katsayının 0 olması iki değişken arasında açık ve anlaşılabilir herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Çeşitli şekillerde

korelasyon analizler yapılmaktadır ancak en yaygın olarak kullanılan korelasyon analiz yöntemlerinin başında Pearson korelasyon analiz yöntemi gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 335).

Bu yöntem aracılığıyla “X ve Y değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusunun cevabı aranabilmektedir. İki değişken için hesaplanan bir Pearson Korelasyon kat sayısı değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünün Pearson Korelasyon kat sayısı yorumlaması aşağıda listelendiği gibidir (Kalaycı, 2005: 116):

Tablo 17: Pearson Korelasyon Katsayısı Yorumlanması

r*	İlişki Tanımı
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek
*r: Pearson korelasyon katsayısını ifade etmektedir.	

3.8.4.1. Ölçeklere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin kendi içlerindeki ve birbirleri arasındaki ilişkiyi incelemek adına yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 18: Psikolojik Güçlendirme Algısı Ölçeğine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

N=434		Anlamlılık	Yeterlilik	Özerklik	Etki
Anlamlılık	r	1	0,526*	0,411*	0,364*
	p		0,000	0,000	0,000
Yeterlilik	r		1	0,483*	0,427*
	p			0,000	0,000
Özerklik	r			1	0,614*
	p				0,000
Etki	r				1
	p				

* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. (2 - uçlu)

Psikolojik güçlendirme algısı ölçeğine yönelik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek adına yapılan Pearson korelasyon analizinde, korelasyon kat sayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri Tablo 18’de listelenmiştir. Tablo 18 incelendiğinde pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “özerklik” ve “etki” boyutları arasında olduğu görülmüştür ($r=0,614$; $p<0,01$). Tablo 18’de ortaya çıkan ilişkilerin diğerlerine bakıldığında ise “anlamlılık” boyutu ile “yeterlilik” boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ($r=0,526$; $p<0,01$); “yeterlilik” boyutu ile “özerklik” boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($r=0,483$; $p<0,01$); “yeterlilik” boyutu ile “etki” boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($r=0,427$; $p<0,01$); “anlamlılık” boyutu ile “özerklik” boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($r=0,411$; $p<0,01$) ve “anlamlılık” boyutu ile “etki” boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($r=0,364$; $p<0,01$) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi

N=434		Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
Özgecilik	r	1	0,614*	0,732*	0,651*	0,621*
	p		0,000	0,000	0,000	0,000
Vicdanlılık	r		1	0,533*	0,542*	0,572*
	p			0,000	0,000	0,000
Nezaket	r			1	0,635*	0,676*
	p				0,000	0,000
Centilmenlik	r				1	0,703*
	p					0,000
Sivil Erdem	r					1
	p					

* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. (2 - uçlu)

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine yönelik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek adına yapılan Pearson korelasyon analizinde, korelasyon kat sayısının aldığı değer ve anlam düzeyleri Tablo 19’da listelenmiştir. Tablo 19 incelendiğinde pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “özgecilik” ve “nezaket” boyutları arasında olduğu görülmüştür ($r=0,732$; $p<0,01$). Tablo 19’da ortaya çıkan ilişkilerin bazılarına bakıldığında ise “centilmenlik” boyutu ile “sivil erdem” boyutu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ($r=0,703$; $p<0,01$); “nezaket” boyutu ile “sivil erdem” boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ($r=0,676$; $p<0,01$); “özgecilik” boyutu ile “centilmenlik” boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ($r=0,651$; $p<0,01$); “nezaket” boyutu ile “centilmenlik” boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ($r=0,635$; $p<0,01$) ve “özgecilik” boyutu ile “sivil erdem” boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ($r=0,621$; $p<0,01$) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki pozitif yönde en düşük derecede anlamlı ilişkinin “vicdanlılık” boyutu ile “nezaket” boyutu arasında olduğu dikkat çekmektedir ($r=0,533$; $p<0,01$).

Tablo 20: Psikolojik Güçlendirme Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

N=434		Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
Anlamlılık	R	0,543*	0,349*	0,480*	0,440*	0,530*
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Yeterlilik	R	0,440*	0,291*	0,441*	0,311*	0,431*
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Özerklik	R	0,443*	0,333*	0,290*	0,401*	0,383*
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Etki	R	0,342*	0,300*	0,182*	0,295*	0,323*
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. (2 - uçlu)

Psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek adına yapılan Pearson korelasyon analizinde, korelasyon kat sayılarının aldığı değerler ve anlam düzeyleri Tablo 20’de belirtilmiştir. Tablo 20 incelendiğinde pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “anlamlılık” ve “özgecilik” boyutları arasında olduğu dikkat çekmektedir ($r=0,543$; $p<0,01$). Tablo 20’de ortaya çıkan ilişkilerin bazılarına bakıldığında ise “anlamlılık” boyutu ile “sivil erdem” boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ($r=0,530$; $p<0,01$); “anlamlılık” boyutu ile “nezaket” boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($r=0,480$; $p<0,01$); “özerklik” boyutu ile “özgecilik” boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($r=0,443$; $p<0,01$); “yeterlilik” boyutu ile “nezaket” boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($r=0,441$; $p<0,01$); “yeterlilik” boyutu ile “özgecilik” boyutu ve “anlamlılık” boyutu ile “centilmenlik” boyutu arasında eşdeğer bir katsayı ortaya çıkmış olup her iki değişkenlerin de kendileri arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ($r=0,440$; $p<0,01$) bir ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki pozitif yönde en zayıf derecede anlamlı ilişkinin “etki” boyutu ile “nezaket” boyutu arasında olduğu dikkat çekmektedir ($r=0,182$; $p<0,01$). En düşük korelasyon katsayısına sahip olan diğer değişkenlerin “Özerklik” boyutu ile “nezaket” boyutu arasındaki ilişki ($r=0,290$; $p<0,001$); “yeterlilik” boyutu ile “vicdanlılık” boyutu arasındaki ilişki ($r=0,291$; $p<0,001$) ve “etki” boyutu ile “centilmenlik” boyutu arasındaki ilişkiler (pozitif

yönde zayıf derecede anlamlı) olduğu dikkat çekmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçları ışığında, “H₁: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır”; “H_{1.a}: Psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından anlamlılık ile personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır”; “H_{1.b}: Psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından yeterlilik ile personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır”; “H_{1.c}: Psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından özerklik ile personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır”; “H_{1.d}: Psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından etki ile personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır”; “H₃: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır”; “H_{3.a}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutlarından özgecilik ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır”; “H_{3.b}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutlarından vicdanlılık ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır”; “H_{3.c}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutlarından nezaket ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır”; “H_{3.d}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutlarından centilmenlik ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır” ve “H_{3.e}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutlarından sivil erdem ile psikolojik güçlendirilme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezleri KABUL edilmiştir.

3.8.5. T Testi Analizi

Katılımcıların demografik özelliklerinden “cinsiyet” ile psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla t testi analizi Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri ile Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin T- Testi Analizi

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	T	P
Anlamlılık	Erkek	253	4,28	0,82	1,435	0,152
	Kadın	181	4,40	0,87		
Yeterlilik	Erkek	253	4,32	0,68	1,339	0,181
	Kadın	181	4,41	0,71		
Özerklik	Erkek	253	3,64	0,96	1,620	0,106
	Kadın	181	3,79	1,00		
Etki	Erkek	253	3,56	1,07	0,386	0,700
	Kadın	181	3,60	1,06		
Özgecilik	Erkek	253	4,30	0,64	0,641	0,522
	Kadın	181	4,26	0,74		
Vicdanlılık	Erkek	253	3,96	0,78	1,119	0,264
	Kadın	181	4,05	0,86		
Nezaket	Erkek	253	4,51	0,61	0,573	0,567
	Kadın	181	4,55	0,73		
Centilmenlik	Erkek	253	4,10	0,74	0,726	0,469
	Kadın	181	4,15	0,71		
Sivil Erdem	Erkek	253	4,12	0,75	2,331	0,120
	Kadın	181	4,29	0,74		

Tablo 21’de yer alan t-testi sonuçları incelendiğinde, katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından olan “sivil erdem” alt boyutuna bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu analiz doğrultusunda, “H_{2.a}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır” ve “H_{4.a}: Personelin örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimi ile bireyin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri REDDEDİLMİŞTİR.

3.8.6. Anova Analizi

Bu bölümde, katılımcıların sahip oldukları demografik özellikler ile psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ilişkin farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçlarına ve yorumlamasına yer verilmektedir.

Tablo 22: : Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri ile Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin ANOVA Analizi

Değişkenler	Df	F	Anlamlılık (p)
Anlamlılık	433	7,315	0,001
Yeterlilik	433	0,218	0,805
Özerklik	433	1,709	0,182
Etki	433	1,748	0,175
Özgecilik	433	12,374	0,000
Vicdanlılık	433	4,842	0,008
Nezaket	433	7,048	0,001
Centilmenlik	433	9,397	0,000
Sivil Erdem	433	8,659	0,000

Katılımcıların, psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 22’de listelenmiştir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyi 0,05’in altında olan psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından “anlamlılık” ve tüm örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutları (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Farklılığın kaynağını saptamak amacıyla tamamlayıcı Post – Hoc analizi yapılmış ve Scheffe / Tamhane analiz sonuçlarına bakıldığında, psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından personelin işini anlamlı ve önemli görme düzeyi, medeni durumu “evli” olanlar ile “diğer” olanlar ve “bekar” olanlar ile “diğer” olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme alt boyutlarından biri olan özgecilik diğer bir deyişle diğer çalışma arkadaşına yardımcı olma düzeyi, medeni durumu “evli” olanlar ile “diğer” olanlar ve “bekar” olanlar ile “diğer” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme alt boyutlarından bir diğeri olan personelin işine karşı vicdanlı bir şekilde yaklaşma düzeyi, medeni durumu

“bekar” olanlar ile “diğer” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme alt boyutlarından personelin bir diğer çalışma arkadaşına ve işine karşı sergilediği nezaket düzeyinin, medeni durumu “bekar” olanlar ile “evli” olanlar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği dikkat çekmektedir. Personelin “centilmenlik” düzeyi, medeni durumu “evli” olanlar ile “diğer” olanlar ve “bekar” olanlar ile “diğer” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme alt boyutlarından personelin işletme içerisinde sivil erdem gösterme düzeyinin, medeni durumu “evli” olanlar ile “diğer” olanlar ve “bekar” olanlar ile “diğer” olanlar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Genel olarak bakıldığında, medeni durumu “bekar” olan personelin medeni durumu “evli” ve “diğer” olanlardan daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan analiz doğrultusunda, “H_{2.b.}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin medeni durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinde, psikolojik güçlendirme alt boyutlarından yalnızca “anamlılık” boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. “H_{4.b.}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin medeni durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23: Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri ile Katılımcıların Yaş Grubuna İlişkin ANOVA Analizi

Değişkenler	Df	F	Anamlılık (p)
Anamlılık	433	0,646	0,630
Yeterlilik	433	4,672	0,001
Özerklik	433	4,362	0,002
Etki	433	6,255	0,000
Özgecilik	433	3,113	0,015
Vicdanlılık	433	2,288	0,059
Nezaket	433	2,202	0,068
Centilmenlik	433	2,063	0,085
Sivil Erdem	433	1,325	0,260

Katılımcıların, psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 23’te gösterilmektedir. Bu tabloya göre anlamlılık düzeyi 0,05’in altında olan psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından “yeterlilik”, “özerklik”, “etki” ve örgütsel

vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi alt boyutu olan “özgecilik” ile katılımcıların yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını saptamak amacıyla tamamlayıcı Post – Hoc analizi yapılmış ve Scheffe / Tamhane analiz sonuçlarına bakıldığında, psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından personelin işi için kendini yeterli hissetmesi düzeyi, yaş grubu “25-44” olanlar ile “18’den küçük” olanlar ve “41-50” olanlar ile “18’den küçük” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Personelin faaliyetlerini yerine getirirken kendini özgür hissetmesini ifade eden özerklik düzeyi, yaş grubu “18-30” olanlar ile “45-59” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Etki alt boyutunda ise yaş grubu “18-24” olanlar ile “25-44” olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu dikkat çekmektedir. Yapılan analiz sonucunda, “H_{2.c}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin yaşı arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinde, psikolojik güçlendirme alt boyutlarından, “yeterlilik”, “özerklik” ve “etki” alt boyutları ile bireyin yaşı arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. “H_{4.c}: Personelin örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimi ile bireyin yaşı arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinde, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından yalnızca “özgecilik” ile bireyin yaşı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 24: Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri ile Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme İlişkin ANOVA Analizi

Değişkenler	Df	F	Anlamlılık (p)
Anlamlılık	433	4,555	0,000
Yeterlilik	433	5,930	0,000
Özerklik	433	2,495	0,006
Etki	433	3,187	0,001
Özgecilik	433	4,658	0,000
Vicdanlılık	433	2,963	0,001
Nezaket	433	4,298	0,000
Centilmenlik	433	3,013	0,001
Sivil Erdem	433	2,922	0,001

Katılımcıların, psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin çalıştıkları bölüme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 24’te gösterilmektedir. Bu tabloya göre hem psikolojik güçlendirme hem de örgütsel

vatandaşlık davranışı alt boyutlarının, katılımcıların işletme içerisinde çalıştıkları bölümlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılıkların kaynağını saptamak amacıyla tamamlayıcı Post – Hoc analizi yapılmış ve Scheffe / Tamhane analiz sonuçlarına bakıldığında, psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından “anlamlılık” düzeyi, çalıştığı bölüm “Önbüro” olanlar ile “Teknik Hizmetler” olanlar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Personelin işi konusunda kendini yeterli hissetme düzeyi, çalıştığı bölüm “Önbüro” olanlar ile “Bilgi İşlem” olanlar; “Kat hizmetleri” bölümünde çalışanlar ile “Bilgi İşlem” bölümünde çalışanlar; “Yiyecek-İçecek” bölümünde çalışanlar ile “Satış Pazarlama” ve “Muhasebe” bölümünde çalışanlar; “Satış Pazarlama” bölümünde çalışanlar ve “Bilgi- İşlem” bölümünde çalışanlar; “Muhasebe” bölümünde çalışanlar ve “Bilgi İşlem” bölümde çalışanlar; “Misafir İlişkiler” bölümünde çalışanlar ve “Bilgi İşlem” bölümünde çalışanlar; “Teknik Hizmetler” bölümünde çalışanlar ve “Bilgi İşlem” bölümünde çalışanlar ve “Yönetim” bölümünde çalışanlar ve “Bilgi İşlem” bölümünde çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. Özerklik alt boyutunda ise çalıştığı bölüm “Yönetim” olanlar ile “Kat Hizmetleri” ve “Bilgi İşlem” olanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Personelin çalıştığı bölümde ve işletmesinde sahip olduğunu düşündüğü etki düzeyi, “Önbüro” bölümünde çalışanlar ile “Satış Pazarlama” bölümünde çalışanlar; “Yönetim” bölümünde çalışanlar ile “Önbüro”, “Kat Hizmetleri” ve “İnsan Kaynakları” bölümünde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık sergileme alt boyutlarından olan personelin “özgecilik” düzeyi, “Teknik Hizmetler” bölümünde çalışanlar ile “Kat Hizmetleri” ve “Bilgi İşlem” bölümünde çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından personelin diğer çalışanlara karşı gösterdiği “nezaket” düzeyi, çalıştığı bölüm “Bilgi İşlem” olanlar ile “Muhasebe” ve “Misafir İlişkileri” olanlar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Personelin işletmesine karşı gösterdiği “sivil erdem” düzeyi, “Bilgi İşlem” bölümünde çalışanlar ile “Yönetim” ve “Satış Pazarlama” bölümünde çalışanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Genel olarak bakıldığında, çalıştığı bölüm “Önbüro”, “Yönetim”, “İnsan Kaynakları” olan personelin diğer departmanlara oranla daha fazla psikolojik olarak güçlendirilebildiği ve çalıştığı bölüm “Önbüro”, “Satış-Pazarlama”, “Yönetim” ve “İnsan Kaynakları”

olan personel diğer departmanlarda görev yapan personele oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, “H_{2.d}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin çalıştığı bölüm arasında anlamlı bir farklılık vardır” ve “H_{4.d}: Personelin örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimi ile bireyin yaşı arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri KABUL edilmiştir.

Tablo 25: Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri ile Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresine İlişkin ANOVA Analizi

Değişkenler	Df	F	Anlamlılık (p)
Anlamlılık	433	1,572	0,167
Yeterlilik	433	3,818	0,002
Özerklik	433	2,626	0,024
Etki	433	5,933	0,000
Özgecilik	433	2,175	0,056
Vicdanlılık	433	1,834	0,105
Nezaket	433	0,831	0,528
Centilmenlik	433	2,065	0,069
Sivil Erdem	433	1,500	0,189

Katılımcıların, psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 25’te gösterilmektedir. Farklılıkların kaynağını saptamak amacıyla tamamlayıcı Post – Hoc analizi yapılmış ve Scheffe / Tamhane analiz sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından “yeterlilik” düzeyi, sektörde “1 yıldan az” çalışan personel ile “11-15 yıl” çalışan personel arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Personelin bulunduğu işletmeye ve çalıştığı bölüme olan etki algısını ifade eden “etki” düzeyi, “21 Yıl ve üzeri” sektör tecrübesi bulunan personel ile “1 yıldan az”, “1-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl” ve “16-20 yıl” sektör tecrübesi olan personel arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında, personelin sektörde çalışma süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde herhangi bir farklılık göstermezken, sektördeki çalışma süresi “1 yıldan az” ve “1-5 yıl” olan personelin psikolojik olarak güçlendirilmeye daha eğilimli oldukları sonucuna varılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, “H_{2.e}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin turizm sektöründe çalışma süresi arasında

anlamli bir farklılık vardır” hipotezinde, psikolojik güçlendirme alt boyutlarından, “yeterlilik”, “özerklik” ve “etki” alt boyutları ile bireyin turizm sektöründe çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. “H_{4.e}: Personelin örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimi ile bireyin turizm sektöründe çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi REDDEDİLMİŞTİR.

Tablo 26: Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri ile Katılımcıların Buldukları İşletmede Çalışma Süresine İlişkin ANOVA Analizi

Değişkenler	Df	F	Anlamlılık (p)
Anlamlılık	433	0,541	0,745
Yeterlilik	433	2,590	0,025
Özerklik	433	3,249	0,007
Etki	433	5,114	0,000
Özgeçilik	433	1,053	0,386
Vicdanlılık	433	1,027	0,401
Nezaket	433	0,398	0,850
Centilmenlik	433	0,777	0,567
Sivil Erdem	433	0,709	0,617

Katılımcıların, psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin buldukları işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 26’da gösterilmektedir. Farklılıkların kaynağını saptamak amacıyla tamamlayıcı Post – Hoc analizi yapılmış ve Scheffe / Tamhane analiz sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından “yeterlilik” düzeyi, buldukları işletmedeki çalışma süresi “1 yıldan az” olanlar ile “6-10 yıl” olanlar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Katılımcıların “özerklik” düzeyi, buldukları işletmedeki çalışma süresi “1-5 yıl” olanlar ile “1 yıldan az” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermiştir. “Etki” düzeyinde ise “1 yıldan az” buldukları işletmede görev yapan personel ile “1-5 yıl” ve “6-10” yıl görev yapan personel arasında anlamlı bir farklılığın olduğu dikkat çekmektedir. Yapılan analiz sonucunda, “H_{2.f}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin bulunduğu işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinde, psikolojik güçlendirme alt boyutlarından, “yeterlilik”, “özerklik” ve “etki” alt boyutları ile bireyin bulunduğu işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. “H_{4.f}: Personelin örgütsel vatandaşlık sergileme

eğilimi ile bireyin bulunduğu işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi REDDEDİLMİŞTİR.

Tablo 27: Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri ile Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin ANOVA Analizi

Değişkenler	Df	F	Anlamlılık (p)
Anlamlılık	433	2,221	0,051
Yeterlilik	433	2,538	0,058
Özerklik	433	1,579	0,165
Etki	433	1,385	0,229
Özgecilik	433	1,952	0,035
Vicdanlılık	433	3,527	0,004
Nezaket	433	3,139	0,009
Centilmenlik	433	3,267	0,007
Sivil Erdem	433	2,296	0,045

Katılımcıların, psikolojik güçlendirilme algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin eğitim durumların göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 27’de listelenmektedir. Farklılıkların kaynağını saptamak amacıyla tamamlayıcı Post – Hoc analizi yapılmış ve Scheffe / Tamhane analiz sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından “yeterlilik” düzeyi, eğitim durumu “yüksek lisans” olanlar ile “lise ve dengi”, “ön lisans” ve “lisans” olanlar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından olan “vicdanlılık” düzeyi, eğitim durumu “lisans” olanlar ile “ön lisans” ve “yüksek lisans” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılımcıların “nezaket” düzeyi, eğitim durumu “ön lisans” olanlar ile “lise ve dengi” ve “lisans” olanlar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Katılımcıların “centilmenlik” düzeyi, eğitim durumu “ön lisans” olanlar ile “lisans” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılımcıların işletmelerine karşı gösterdikleri “sivil erdem” düzeyi ise, eğitim durumu “yüksek lisans” olanlar ile “lisans” ve “lise ve dengi” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Genel olarak bakıldığında, personelin sahip olduğu eğitim durumu psikolojik güçlendirme alt boyutlarında herhangi bir farklılık göstermezken, eğitim durumu “lisans”, “yüksek lisans” ve “doktora” olan personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminin diğer eğitim durumlarına sahip olan personele göre

daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, “H_{2,g}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır” REDDEDİLMİŞTİR. “H_{4,g}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

Tablo 28: Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenleri ile Çalıştıkları Kuruma İlişkin ANOVA Analizi

Değişkenler	Df	F	Anlamlılık (p)
Anlamlılık	433	2,609	0,024
Yeterlilik	433	2,739	0,019
Özerklik	433	1,711	0,131
Etki	433	1,675	0,139
Özgecilik	433	2,903	0,014
Vicdanlılık	433	2,868	0,015
Nezaket	433	3,488	0,004
Centilmenlik	433	5,331	0,000
Sivil Erdem	433	5,321	0,000

Katılımcıların, psikolojik güçlendirilme algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 28’de listelenmektedir. Farklılıkların kaynağını saptamak amacıyla tamamlayıcı Post – Hoc analizi yapılmış ve Scheffe / Tamhane analiz sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından olan “anlamlılık” ve “yeterlilik” düzeyi, çalıştığı konaklama işletmesi “E” olanlar ile “B” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan “özgecilik” düzeyi, katılımcıların çalıştığı konaklama işletmesi “E” olanlar ile “A” ve “C” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılımcıların işletmesine ve yaptığı faaliyetlere karşı gösterdiği “vicdanlılık” düzeyi, çalıştığı konaklama işletmesi “A” olanlar ile “E” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılımcıların “nezaket” düzeyi, çalıştığı konaklama işletmesi “E” olanlar ile “A” olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Centilmenlik” düzeyi, çalıştığı konaklama işletmesi “E” olanlar ile “A”, “C” ve “D” olanlar arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Katılımcıların “sivil erdem” düzeyi ise çalıştığı konaklama işletmesi “E” olanlar ile “A”, “B”, “C” ve “D” olanlar arasında anlamlı farklılıklar gösterdiği

tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında, çalıştıkları kurum “A”, “B”, “C” ve “E” olan personelin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan analiz sonucunda “H_{2,h}: Personelin psikolojik güçlendirilme algısı ile bireyin çalıştığı konaklama işletmesi arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinde, psikolojik güçlendirme algısı alt boyutlarından “anlamlılık” ve “yeterlilik” alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. “H_{4,h}: Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi ile bireyin çalıştığı konaklama işletmesi arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi KABUL edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İçinde yaşadığımız bilgi çağının getirdiği yenilikler ve ihtiyaçlar, son derece yüksek hızdaki teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkileriyle örgütlerde değişim yapma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç, insan faktörünü çok daha önemli bir hale getirmektedir. İşletmeler, iç müşteri olarak da adlandırılan personelini daha etkin ve verimli bir şekilde değerlendirebilmesi için güçlendirmesi gerekmektedir. İşletmelerin, çalışanlarına güçlendirme yaklaşımı uygulamasındaki amaçlar, yerine getirdiği faaliyetleri anlamlı ve önemli gören, sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açık olan, bilgi seviyesi yüksek, işletmesine ve onun özelliklerine hakim, kendine güveni yüksek, kendini işi konusunda yeterli hisseden, görüş ve önerilerini rahatlıkla ifade edebilen ve kararlara katılabilen, işletmesine ve bağlı bulunduğu departmana olumlu etkiler sağlayabilen ve belli bir amacı olan kişiler olmalarını sağlayabilmektir.

Örgütler için personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu noktada özellikle örgütün insan kaynakları yönetiminin politikaları hayati önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, personele yapılan yatırımın bir gider olarak değil, geleceğe yapılmış olan bir yatırım olarak görmesi gerekmektedir. Güçlendirme yaklaşımının işletme içerisinde etkin bir şekilde uygulanması; personelin yaptığı işten tatmin olmasını, kendisini mutlu hissetmesini, bu olumlu hissiyatlarını işletmesine ve çalışma arkadaşlarına yansıtarak işletme içerisinde olumlu bir iklim oluşturmasını, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duymasını, bağlı bulunduğu bölüm içerisinde gönüllü bir şekilde yardımsever tutum sergilemesini, çalıştığı kurumu kendi işletmesi gibi görerek işlerini yerine getirmesini, problem odaklı değil çözüm odaklı olmasını, işletme içerisinde herhangi bir değişim karşısında kolaylıkla ayak uydurmasını ve içeride ya da dışarıda işletmesini gururla savunmasını beraberinde

getirecektir. Bu doğrultuda, personelinin gönüllü ve herhangi bir karşılık beklemezsizin sergilediği davranışlar olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlayabileceklerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen personel, çalışma arkadaşlarına karşı yardımcı olma eğilimi gösterebilecek, işletmesi ve yaptığı iş için elinden gelen tüm çabayı sarf edecek, çalışma arkadaşları ile sağlıklı ilişkiler kurabilecek, çözüm odaklı bir tutum sergileyerek olası problemlere karşı etkin çözüm sunabilecek, aktif ve sorumlu bir şekilde görev alabilecek ve işletmesi için iç ve dış tehditleri ya da fırsatları ilgiyle gözlemleyerek üst yönetime görüş ve önerilerini rahatlıkla ifade edebilecektir. Personelin sergileyeceği bu tarz davranışlar, örgüt faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliği artırıcı yönde katkı sağlayacaktır.

Müşteri ile birebir iletişimin sıklıkla gerçekleşmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşteri istek, şikayet ya da ihtiyaçlarına hızlı bir biçimde cevap verebilme zorunluluğu gibi özellikleri olan konaklama işletmelerinde de güçlendirilmiş personelin olması çok büyük önem arz etmektedir. Kendisini güçlendirilmiş hissedilen personel, yaptığı işe hakim, kendine güveni yüksek ve çözüm odaklı bir bakış açısına sahip olacaktır. Böylece etkin, hızlı ve verimli bir şekilde müşteri memnuniyetini sağlayabilecek girişimlerde bulunabilecektir. Konaklama işletmesinde görev yapan personelin, yaptığı işi anlamlı ve önemli görmesi, kendisinin o işi yapabilecek seviyede gereken yetenek ve yeterliliğe sahip olduğunu bilmesi, faaliyetlerini yerine getirirken öncelik kullanarak özgür bir şekilde karar verebilmesi, öz kontrolünü sağlayabilmesi ve işletmede ya da çalıştığı bölümde etki uyandırabileceğine olan inancı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine katkı sağlamaktadır.

Gelecekte konu ile ilgili çalışma yapacak olan kişiler, farklı ölçek ya da uygulama alanları kullanarak farklı sonuçlara ulaşabilirler. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, turizm sektörünün diğer kolları (seyahat acenteleri, yiyecek-içecek işletmeleri, turizm rehberleri vb.) üzerinde de incelenerek ilgili yazına ve sektöre katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Akgemci, Tahir ve Koçyiğit, Nezahat. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerini Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Humanitas-Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* 1(1): 17-32.

Ala, Şükran. (2010). *Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altaş, Sevinç S. ve Çekmecelioğlu, Hülya G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*. 7(28): 47-57.

Altıntaş, Füsün Çınar. (2002). İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar “Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi”. Bursa: Ezgi Kitabevi

Appelbaum, Steven H., Beaumier, Erika, Boulanger, Jonathan ve Bartolomucci, Nicolas. (2004). Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust. *Management Decision*. 42(1): 13-40.

Arı Sağlam, Güler. (2014). Örgütlerde Fiziksel Semboller ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32(2): 1-25.

Aslan, Şebnem. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücreti Değişikliklerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6(1): 256-275.

Atalay Giderler, Ceren. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Ataman, Göksel. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Bağcı, Zübeyir. (2014). Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(2): 259-279.
- Balay, Refik. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltaş, Acar. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Acar. (2002). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru: Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İsmet. (2005). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, Nejat H. ve Şeşen, Harun. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 61(4): 83-101.
- Bayram, Levent. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59(59): 125-139
- Bingöl, Dursun. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi. (4. Basım)*. İstanbul: Beta Basım ve Dağıtım A.Ş.
- Bolat, Tamer. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*. 11(19): 75-94.
- Bolino, Mark C., Turnley, William H. ve Niehoff, Brian P. (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behaviour. *Human Resource Management Review*. 14(2): 229-246.
- Borman, Walter C. ve Motowidlo, Stephan J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning of Personnel Selection Research. *Human Performance*. 10(2): 99-109.

Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan. (2008). İş Tatminini Etkileye İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırılması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9(1): 1-18.

Brower, Michael J. (1995). Empowering Teams: What, Why and How. *Empowerment in Organizations*. 3(1): 13-25.

Cohen, Aaron. ve Vigoda, Eran. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration & Society*. 32(5): 596-624.

Cüceloğlu, Doğan. (2015). *Savaşçı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çalışkan, Abdullah ve Hazır Köksal. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Çag Üniversitesi Journal of Social Sciences*. 9(2): 48-76.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz ve Eren, Erol. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Yönetim*. 18(57): 13-25.

Çelik, Mazlum. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktor Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, Fatih. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çınar, Füsün. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çıra, Ahmet. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Çalışanlar Açısında Sonuçları: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Çiçek Sofuoğlu, Serpil. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çokluk, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü ve Büyüköztürk, Şener. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Yayınları

Çöl, Güner. (2004). Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(2): 1-8.

Çöl, Güner. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9(1): 35-46.

Çuhadar, Turan M. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25(2): 1-24.

Dalay, İsmail, Coşkun, Recai ve Altunışık, Remzi. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.

Demir, Cengiz. (2004a). The Importance of Human Resource Planning for Tourism Administration. *Tourism*, Vol.52, Issue.3: 293-298.

Demir, Cengiz. (2004b), A profile of Turkish tourism, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 Iss 5 pp. 325 – 328.

Demir Cengiz, Ayyıldız Unnu Nazli A. ve Erturk Emel. (2011). Diagnosing the Organizational Culture of a Turkish Pharmaceutical Company Based on the Competing Values Framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12:1, 197-217.

Doğan, Selen. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 29(1): 177-203.

Doğan, Selen. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır

Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 13(2): 165-189.

Doğan, Selen. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*. İstanbul: Kare Yayınları.

Doğan, Selen ve Demiral, Özge. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32(48): 47-80.

Dolan, Shimon L., Tzafrir Shay S. ve Baruch, Yehuda. (2005). Testing The Causal Relationships Between Procedural Justice, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Reveu De Gestion Des Ressources Humanies*. 57(1): 79-89.

Drucker, Peter. (1992). The Society of Organizations. *Harward Business Review*. September-October: 95-104.

Duvall, Cheryl King. (1999). Developing Individual Freedom to Act: Empowerment in the Knowledge Organization. *Participation and Empowerment: An International Journal*. 7(8): 204-212.

Efil, İsmail. (2004). *İşletme Yönetimi – Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Elma, Cevat ve Devir, Kamile. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Eraslan, Levent. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 1(1): 1-31.

Erdem, Ferda. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.

Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.

Eren, Erol. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları

Erengül, Bilge. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınları.

Eroğlu, Feyzullah. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erstad, Margaret. (1997). Empowerment and Organizational Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 9(7): 325-333.

Finkelstein, Marcia A. (2006). Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fullfilment and Role Identity. *Social Behavior and Personality*. 34(6): 603-616.

Fox, Suzy, Spector, Paul E. ve Miles, Don. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*. 59(1): 291-309.

Genç, Nurullah. (2005). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Giderler, Ceren. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. Sosyal Hizmet Özel Sayısı: 58-88.

Gürbüz, Sait. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürbüz, Sait ve Yüksel, Murad. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9(2): 174-190.

Halis, Muhsin. (2009). Temel İşletmecilik Kavramları ve Turizm. (Editörler Demirkol, Şehnaz ve Zengin, Burhanettin). *Turizm İşletmeleri*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Hançer, Murat. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Iverson, Roderick D. ve Deery, Margaret. (1997). Turnover Culture in Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*. 7(4): 71-82.

İlisu, İlkay. (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşbaşı, Janset Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşcan, Ömer Faruk. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İİBF Dergisi*. 11(6): 160-177.

Kalaycı, Şeref. (2005). *Korelasyon Analizi SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kalaycı, Şeref. (2006). *Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kamer, Meltem. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaşlı, Mehmet. (2011). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(2): 159-174.

Keleş, Yasin ve Pelit, Elbeyi. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 5(2): 24-45.

Kidder, Deborah L. (2002). The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Management*. 28(5): 629-648.

Koçel, Tamer. (2001). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.

Koçel, Tamer. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.

Kundl, Beatus.A.T. ve Saleh, Shoukry D. (1993). A Model of Organizational Commitment: Instrumental and Intrinsic Motivation and Beyond. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 10(2): 154-166.

Lashley, Conrad. (1996). Research Issues for Employee Empowerment in Hospitality Organisations. *International Journal Hospitality Management*. 15(4):333-346.

Lee, Mushin ve Koh Joon. (2001). Is Empowerment Really a New Concept. *International Journal of Human Resources Management*. 12(4): 684-695.

Margulies Jeff S. ve Kleiner Brian H. (1995). New Design of Work Groups: Application of Empowerment. *Empowerment in Organizations*. 3(2): 12-18.

Nedd, Nicole. (2006). Perceptions of Empowerment and Intent to Stay. *Nursing Economics*. 24(1): 13-18.

Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M. ve MacKenzie, Scott B.(2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. California: Sage Publications.

Ölçüm Çetin, Münevver. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayınları.

Özdevecioğlu, Mahmut. (2003a). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(1):77-96.

Özdevecioğlu, Mahmut. (2003b). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(1): 117-135.

Öztürk, Zekai ve Teber, Serdar. (2006). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. 19(1): 67-91.

Pelit, Elbeyi. (2011). Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 25(1): 210-225.

Perçin Şahin, Nilüfer. (2008). Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme Uygulamaları. (Editörler Okumuş, Fevzi ve Avcı, Umut) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. (ss.95-120). Ankara: Detay Yayıncılık

Pitts, David W. (2005). Leadership, Empowerment and Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*. 25(1): 5-28.

Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie B. ve Bachrach, Daniel 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.

Pojidaeff, Dimitri. (1995). The Core Principles of Participative Management. *The Journal for Quality and Participation*. 18(7): 44-48

Psoinos, Anna, Kern, Thomas ve Smithson, Steve. (2000). An Exploratory Study of Information Systems In Support of Employee Empowerment. *Journal of Information Technology*. 15(3): 211-230.

Quinn, Robert E. ve Spreitzer, Gretchen M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*. 26(2): 37-49.

Sagie, Abraham. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*. 52(2): 156-171.

Samad, Sarminah. (2007). Social Structural Characteristics and Employee Empowerment: The Role of Proactive Personality. *International Review of Business Research Papers*. 3(4): 254-264.

Schein, Edgar H. (2002). Örgütsel Kültür Çev. Akbaba, Atilla. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(3): 1-32.

Sevim, Leyla. (2011). *Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sökmen, Alptekin ve Boylu, Yasin. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(1): 147-163.

Spector, Paul E. ve Fox, Suzy. (2002). An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*. 12(2): 269-292.

Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management*. 38(5): 1442-1465.

Spreitzer, Gretchen M. (1996). Social Structures Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*. 39(2): 483-504.

Spreitzer, Gretchen M., De Janasz, Suzanne C. ve Quinn, Robert E. (1999). Empowered to lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behaviour*. 20: 511-526.

Spreitzer, Gretchen M., Kizilos, Mark A. ve Nason, Stephen W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management*. 23(5): 679-704.

Sükut, Macit. (2010). *Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Performans Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, Nilüfer. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tang, Thomas Li-Ping ve Ibrahim, Abdulhamid Safwad. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personel in the United States and in the Middle East. *Public Personel Management*. 27(4): 529-550.

Thomas, Kenneth W. ve Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Intrepretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. 15(4): 666-681.

Tolay, Ebru, Sürgevil, Olca ve Topoyan, Mert. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*. 12(4): 449- 465.

Torlak, Gökhan N.(2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Tuğcu, Fulya. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Anket Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turnipseed, David L. (2002). Are Good Soldiers Good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*. 55(1): 1-15.

Turnipseed, David. (1996). Organization Citizenship Behaviour: An Examination of the Influence of the Workplace. *Leadership&Organizational Development Journal*. 17(2): 42-47.

Turnley, William H., Bolino, Mark C., Lester, Scott W. ve Bloodgood, James M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fullfilment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. 29(2): 187-206.

Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Usta, Öcal. (2002). *Genel Turizm*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Uygur, Akyay ve Göral, Ramazan. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Van Dyne, Linn, Graham, Jill W. ve Dienesch, Richard M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Consturct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*. 37(4): 765-802.

Vigoda-Gadot, Eran. (2006). Compulsory Citizenship Behavior in Organizations: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behavior*. 36(1): 77-93.

Vigoda-Gadot, Eran. (2007). Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior in the Workplace. *Journal of Business and Psychology*. 21(3): 377-405.

Wech, Barbara A. (2002). Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond The Influence of Leader-Member Exchange. *Business and Society*. 41(3): 353-360.

Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeşilyurt, Hülya ve Koçak, Nilüfer. (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *DEÜ SBE Dergisi*. 16(2): 303-324.

Yılmaz, Ercan. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(1): 567-580.

Yoon, Mahn Hee ve Suh, Jaebeom. (2003). Organizational Citizenship Behaviour and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*. 56(8): 597-611.

Yücel, İlhami ve Demirel, Yavuz. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 23: 19-48.

Yüksel, Öznur. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Öznur ve Erkutlu, Hakan. (2003). Personeli Güçlendirme – Empowerment. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 1(1): 131-142.

Zaim, Halil. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.

Zel, Uğur. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EK

EK 1: Anket Formu Örneği

Değerli katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerindeki psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Bu çalışma İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında yürütölen yüksek lisans tezi çalışması olup elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacak, kesinlikle hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Lütfen her soruyu dikkatle okuyunuz ve hiçbir soruyu yanıtız bırakmayınız. Bu anketi doldurmak için ayırdığınız zaman ve katkınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Fatih Çavuşoğlu

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

fatihcavusoglu@hotmail.com.tr

1. BÖLÜM

Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın

Medeni Durumunuz : () Evli () Bekar () Diğer

Yaşınız : () 18'den küçük () 18-25 () 25-44 () 45-59 () 60 ve üstü

Çalıştığınız Bölüm : () Ön Büro () Kat Hizmetleri () Yiyecek-İçecek
() Satış-Pazarlama () Muhasebe () Misafir İlişkileri
() İnsan Kaynakları () Bilgi-İşlem () Teknik Hizmetler
() Yönetim () Diğer:

Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl Üzeri

Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl Üzeri

Eğitim Durumunuz : () İlköğretim () Lise ve Dengi () Ön Lisans
() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

2. Bölüm

Aşağıdaki tablonun her bir satırında yer alan ifadelere ilişkin katılma derecenizi, tablonun satır sonlarında yer alan rakamlardan yalnızca birini işaretleyerek belirtmeniz gerekmektedir. Rakamların ifade ettiği anlamlar şu şekildedir:

1. Kesinlikle Katılmıyorum **2. Katılmıyorum** **3. Kararsızım**
4. Katılıyorum **5. Kesinlikle Katılıyorum**

1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
2	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	1	2	3	4	5
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
4	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	1	2	3	4	5
5	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim.	1	2	3	4	5
6	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
7	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	1	2	3	4	5
8	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	1	2	3	4	5
9	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	1	2	3	4	5
10	Departmanımda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	1	2	3	4	5
11	Departmanımdaki faaliyetler üzerindeki etkim fazladır.	1	2	3	4	5
12	Departmanımda olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	1	2	3	4	5
13	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
14	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim.	1	2	3	4	5
15	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
16	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
17	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	1	2	3	4	5
18	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5
19	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
20	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
21	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
22	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	1	2	3	4	5

23	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
24	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
25	Çalışma ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
26	Çalışma ortamında yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5
27	İşletme içerisinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
28	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
29	İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
30	İşletme yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5
31	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ



Fatih ÇAVUŞOĞLU

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Tarihi : Karşıyaka / 26.10.1987

Askerlik Durumu : Yapıldı. (Yedek Subay – Kasım 2012 – Kasım 2013)

Sürücü Ehliyeti : B

E-mail Adresi : fatihcavusoglu@hotmail.com.tr

Eğitim Bilgileri

Yüksek Lisans

2014 / ... İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği
Anabilim Dalı

Lisans

2006 / 2010 Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

İş Tecrübeleri

Şişli Inside Hotel İstanbul – Önbüro Departmanı – Resepsiyonist (Ağustos 2015/Ekim 2015)

Hillside Beach Club Fethiye – Önbüro Departmanı - Resepsiyonist (Temmuz/Kasım 2014)

Orty Airport Hotel İzmir – Önbüro Departmanı - Resepsiyonist (Kasım 2011/Ekim 2012)

Hillside Beach Club Fethiye – Önbüro Departmanı – Resepsiyonist – Ana Kasiyer Sorumlusu (Nisan / Kasım 2011)

Ağaoğlu My Resort Uludağ – Gece Denetim Sorumlusu (Ocak – Nisan 2011)

Ortunç Club Cunda Adası – Door Man / Car Valet / Bellboy / Resepsiyonist (Haziran / Aralık 2010)

Staj Deneyimleri

Swissotel Grand Efes Izmir – Önbüro Departmanı (Ağustos / Kasım 2009)

Ilca Hotel Spa & Wellness Resort – Yiyecek İçecek Departmanı (Temmuz – Ekim 2008)

Dil Bilgileri

Türkçe : Ana Dil

İngilizce : Akıcı

Sınav Puanları

ALES : 79,92 (2015 İlkbahar Dönemi Sınavı)

YDS : 67,50 (2015 İlkbahar Dönemi Sınavı)

Bilimsel Çalışmalar

2014 I. Uluslararası Spor Bilimleri Turizm ve Rekreasyon Öğrenci Kongresi

Rekreasyonel Bir Faaliyet Olarak Yerel Etkinliklerin Kırsal Turizme Etkisi (Bildiri/ 2014 Eylül ayında IntJSCS dergisinde yayınlanmıştır.)

Sertifikalar

Fides Ön Büro ve Rezervasyon Sistemi (Mayıs 2015)

Opera PMS EDITION – (100) – Protel A.S (Kasım 2011)

Fidelio V8 – (98) – Protel A.S (Haziran 2010)

Bilgisayar Programları

MS Office, Opera PMS, Fidelio V8, Elektra Arion, Micros 3700, Micros 9700