

## Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Yapısal Eşitlik Model Analizi<sup>1</sup>

(Effect of Employee Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: Structural Equality Model Analysis)

Murat KORKMAZ <sup>a</sup> Mahmut ÖZDEMİR <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, Türkiye. [mercan99murat@gmail.com](mailto:mercan99murat@gmail.com)

<sup>b</sup> Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kırıkkale, Türkiye. [mahmudozdemir@hotmail.com](mailto:mahmudozdemir@hotmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Personel Güçlendirme Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yapısal Eşitlik Modeli	<b>Amaç</b> – Personel güçlendirme literatür çerçevesinde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etki eden kaynaklar arasında değerlendirilmektedir. Bu açıdan çalışanların personel güçlendirmeleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artış göstereceği düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak bu çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.
Gönderilme Tarihi 20 Haziran 2022 Revizyon Tarihi 24 Eylül 2022 Kabul Tarihi 20 Eylül 2022	<b>Yöntem</b> – Araştırma örneklemini Ankara ilindeki Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) kapsamında çalışan toplam 405 çalışandan oluşmaktadır. Veriler 5’li Likert tipi ölçekler kullanılarak toplanmış ve nicel veri analizi yöntemi uygulanarak analiz edilmiştir. Demografik dağılımlar, güvenilirlik analizi ve korelasyon analizi SPSS 23.0 paket programı kullanılarak uygulanmış, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik model analizi ise AMOS 22.0 paket programı kullanılarak çözümlenmiştir.
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Bulgular</b> – Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı (Standardize $\beta=0,808$ , $p\leq 0,05$ ) ve alt faktörleri olan özgecilik (Standardize $\beta=0,764$ , $p\leq 0,05$ ), sivil erdem (Standardize $\beta=0,566$ , $p\leq 0,05$ ), nezaket (Standardize $\beta=0,791$ , $p\leq 0,05$ ), centilmenlik (Standardize $\beta=0,402$ , $p\leq 0,05$ ) ve vicdanlılık (Standardize $\beta=0,783$ , $p\leq 0,05$ ) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
	<b>Tartışma</b> – Literatür çerçevesinde kurulan araştırma modeli ile hipotezlerinin analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre doğrulandığı tespit edilmiştir. Bugünün koşulları ile paralel biçimde değişen yönetim anlayışları, gücün personel ile paylaşımını örgüt başarısının temel prensibi olarak kabul etmektedir. Bu güç paylaşımı ile yetki devrinin verildiği, karar alım süreçlerine katılım düzeyinin artırıldığı, düzenli geribildirim sistemlerinin mevcut olduğu, eğitimin ve geliştirmenin önemine ilişkin farkındalık düzeyinin yüksek olduğu örgütler başarıya ulaşmaktadır. Bundan dolayı, personelin örgüt hedeflerine katkıda bulunacak şekilde gönüllü bir biçimde fazladan rol davranışları sergilemesine ilişkin beklenti içinde olan yöneticiler adına, personeli güçlendirecek uygulamalar büyük önem taşımaktadır.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Employee Empowerment Organizational Citizenship Behaviour Structural Equality Model	<b>Purpose</b> – Employee empowerment is seen among the sources that have an effect on the organizational citizenship behaviour of the employees within the framework of the literature. Therefore, it is thought that as employee empowerment increases, organizational citizenship behaviours will also increase. From this point of view, it is aimed to examine the effect of employee empowerment on organizational citizenship behaviour in this study.
Received 20 June 2022 Revised 24 September 2022 Accepted 20 September 2022	<b>Design/Methodology/Approach</b> - The sample of the research consists of a total of 405 employees working within the scope of the Turkish Republic State Railways (TCDD) in Ankara. Data were collected using 5-point Likert type scales and they were analysed by applying quantitative data analysis method. Demographic distributions, reliability analysis and correlation analysis were performed using the SPSS 23.0 package program. Confirmatory factor analysis and structural equation model analysis were analysed using the AMOS 22.0 package program.
<b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Findings</b> – When the findings obtained from the research were examined, it was determined that employee empowerment has a statistically significant and positive effect on organizational citizenship behaviour (standardized $\beta=0,808$ , $p\leq 0,05$ ) and its sub-dimensions as altruism (standardized $\beta=0,764$ , $p\leq 0,05$ ), civic virtue (standardized $\beta=0,566$ , $p\leq 0,05$ ), kindness (standardized $\beta=0,791$ , $p\leq 0,05$ ), sportsmanship (standardized $\beta=0,402$ , $p\leq 0,05$ ) and conscientiousness (standardized $\beta=0,783$ , $p\leq 0,05$ ).

<sup>1</sup> Bu çalışma; Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Yenilikçi Davranışların Aracılık Rolü: TCDD Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

### Önerilen Atf/Suggested Citation

Korkmaz, M., Özdemir, M. (2022). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Yapısal Eşitlik Model Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 2342-2353.

**Discussion** – It was seen that the research model and hypotheses created within the framework of the literature were confirmed according to the findings and results of the analysis. Changing management understandings in parallel with today's conditions accept the sharing of power with personnel as the basic principle of organizational success. Organizations where delegation of authority is given with this power sharing, organizations where the level of participation in decision-making processes is increased, organizations with regular feedback systems and organizations with a high level of awareness about the importance of education and developments achieve success. For this reason, practices that will strengthen the personnel are of great importance for the managers who expect the personnel to display extra role behaviours voluntarily in a way that will contribute to the organizational goals.

## 1. GİRİŞ

Global ekseninde yaşanan rekabet, teknolojinin hızla gelişmesi ve iş dünyasında yaşanan daha birçok gelişme değişim sürecini beraberinde getirmiştir. Değişim süreciyle birlikte bilgi toplumuna geçiş hızlanmış ve insan bilginin kaynağı haline gelmiştir. Nitelikli insan gücü, örgüt başarısının temel yapıtaşı olarak görülmüştür. Bu noktada örgütler tarafından güncel yönetim uygulamaları hız kazanmıştır. Bu güncel yönetim uygulamalarının başlıcaları arasında personel güçlendirme yer almaktadır.

Yöneticinin aracı rolü üstlendiği personel güçlendirmede, yönetsel güce eğitici, motive edici, rehberlik ve danışmanlık sağlayıcı, yol gösterici roller de eşlik etmektedir. Personelin yetkilerini artıran güçlendirme; çalışanın iş sorumluluğunu üstlenmesini, başarı ve başarısızlık durumlarının neticelerini kabullenmesini sağlarken yanlışlarını düzeltmeye dair motivasyonunu artırmaktadır. Başarıya ulaşmak adına cesaretlenen ve yaratıcı yeteneklerini daha verimli bir şekilde kullanmaya başlayan çalışanlar, yeniliklere ve değişime açık hale gelmektedir. Personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlar, örgütleri yaptığı işi kendi işi gibi benimseyen, kendisini kontrol edebilen, hatalardan ders çıkarabilen, sürekli eğitim ve gelişimi vizyon olarak kabul eden, takımını ve bağlı olduğu örgütü geliştirmek için daima çabalayan çalışanlara kavuşturmaktadır. Öte yandan, çalışanların örgüte katkılarına ve refahlarına değer verilmediği yönündeki algıları, örgütsel bağlılık düzeyini düşürecek, standart iş faaliyetlerine ilişkin performansları zayıflatacak ve vatandaşlık davranışlarının daha nadir sergilenmesine sebep olacaktır. Bunun bir sonucu olarak, işe devamsızlığı artacak çalışanların örgüte katkıları azalırken başka bir iş aramaya eğilimleri gitgide artacaktır (Sever-Elüstün ve Sözen, 2018: 237). Personelin çalışmakta olduğu örgüt ile özdeşlik ve bağ kurduğu ölçüde örgütsel performansın arttığı görülmektedir. Örgütsel verimliliği artırmak içinse güçlü/güçlendirilmiş çalışanların önemini ortaya koymak adına yapılan çok sayıda çalışma mevcuttur.

Bu araştırmanın amacı; personelin kendini güçlendirilmiş hissetmesine ilişkin algısı üzerine kurulu olan personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına ve alt faktörlerine olan etkisinin incelenmesidir. Çalışma genel çerçevede iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının detaylı incelemesine yer vermektedir. İkinci bölümde ise araştırma verilerinin analiziyle ilgili yöntem, bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler sunulmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Personel Güçlendirme

Güçlendirmenin tam olarak kavranabilmesi adına, öncelikli olarak güç kavramının kendisine değinmek faydalı olacaktır. Güç, başka insanları etkileyebilme, onların davranışlarına istenen doğrultuda yön verebilme olarak tanımlanabilir (Bağcı ve Bursalı, 2011: 9). Aynı zamanda, fiziksel ve düşünsel açıdan etkileyebilme kabiliyeti de güç kavramı ile açıklanabilir. Güç, kişilerin karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan kavramlardan biri olup; güce sahip olmak istenen sonuçların elde edilebilmesi adına gereken potansiyele sahip olmaktır. Personel güçlendirme ise, çalışanlara yapmakta oldukları işe ilişkin sorumluluğu alabilmeleri adına gereken eğitimlerin verilmesi, takım ruhu inşa etmeye yönelik çalışmalar yapılmasını, güven üzerine ilişkiler kurulmasını, çalışanlara gereken desteğin sağlanmasını ve personelin kendi yetkilerinin ve sorumluluklarının farkında olmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Akin, 2010: 221).

Güçlendirme kavramına, tarihsel süreçle farklı tanımlar getirilmiştir. Hales ve Klidas (1998)'a göre güçlendirme; bilgi, enformasyon ve güç unsurlarının astlar ile paylaşılmasıdır. Cunningham ve diğerleri (1996) ise kavramı "karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması" şeklinde tanımlamaktadır. Kavramı örgüt üzerinden tanımlayarak açıklayan ve buna bir felsefe olarak yaklaşan Appelbaum ve diğerlerine (1999) göre ise, güçlendirme, alt kademelerde çalışanların

yaratabileceği etkinin artırılmasıdır. Bu ve benzeri yaklaşımları benimseyen yazar grubu, güçlendirmeye yönelik olarak üst yönetim tarafından yapılması gerekenler üzerinde durarak, güçlendirmenin yönetsel bir iş olduğuna vurgu yapmıştır. Başka bir yaklaşım ve yazar grubu, kavramı, yönetimin yaptıkları ile değil, personelin yapılanlara dair algısı ile açıklamaktadır. Bu yaklaşım, üst yönetim ne yaparsa yapsın, personelin yapılanların kendisine yönelik olduğunu hissetmediği müddetçe güçlendirmenin elde edilemeyeceğini savunur (Çöl, 2008: 36). Littrell (2007)'e göre ise güçlendirme, personele işe dair alanlarda özgürlük sağlayan, gelişim fırsatları sunan ve onlara kendilerini çalışandan ziyade bağlı oldukları kurumun bir ortağı olarak hissettiren bir süreçtir.

Personel güçlendirmeye ilişkin literatür incelendiğinde, kavramın pek çok farklı tanımı ile karşılaşılmaktadır. Fakat, personel güçlendirmeyi genel bir çerçevede tanımlamak gerekirse; güçlendirme, personelin kendisini motive hissettiği, bilgi ve uzmanlık alanlarında güveninin artış gösterdiği, inisiyatif alarak harekete geçme arzusu duyduğu, olayları kontrol edebileceğine inandığı ve örgütsel hedefler çerçevesinde uygun ve anlam ifade eden işleri yapmasını sağlayan uygulamaların ve koşulların tamamı olarak ifade edilebilir (Koçel, 2005: 416).

Personel güçlendirme üzerine literatürdeki farklı çalışmalarda yer alan farklı tanımların ortak noktaları şöyle sıralanabilir (Budak, 2016: 353);

- Hiyerarşide gücü elinde tutan kişilerin bu gücü örgütün en alt kademeleriyle paylaşması,
- Alt kademelerdeki personelin yetkilerinin ve sorumluluklarının artırılması,
- Alt kademelerdeki personelin sorun çözme becerilerinin iyileştirilmesi,
- Alt kademelerdeki personelin kendi geleceğine dair karar verme sorumluluğunu üstlenmesinde yardımcı olunması,
- Başlıca örgütsel kaynak olan “insan kaynağı” potansiyelinin en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin personelin hayatının tamamına yayılmasının sağlanması.

Spreitzer (1995), personel güçlendirmeyi; psikolojik boyutu olan anlam, özerklik, etki ve yetkinlik ile aşağıdaki gibi 4 faktör altında incelemiştir.

**Anlam faktörü;** Personelin görevlerini örgütsel hedeflere ve amaçlara uygun bir şekilde, kendi idealleri ve standartları doğrultusunda gerçekleştirmesi ile ilgilenir. Personelin yaptığı işi önemli görerek, görevini önemsemesi anlam faktöründe başarıyı getirecektir. Çalışanın anlam yükleyemediği işler karşısında duyarsızlaşması, ilgisizleşmesi, hissizleşmesi muhtemeldir. Anlamlılık düzeyi yükseldikçe personelin katılımı, enerjisi ve bağlılığı artacaktır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

**Özerklik faktörü;** Personelin işiyle ilgili özgür iradesini kullanabilme, gerekli hallerde davranışlarını değiştirme gücüne sahip olmasıdır. Seçim özgürlüğüne sahip olduğunda, personel kendisini işin merkezinde hissedecek ve geleceğini tayin etmeye yönelik inancı kuvvetlenecektir (Doğan ve Demiral, 2009: 51).

**Etki faktörü;** Kişinin yaptığı işe ilişkin örgüt düzeyinde bir etki yarattığını, sonuçlarda etkili olduğunu hissedebilmesi ile ilgilidir. Başkalarının kararları ve çalışmalarının her seviyede etkilenebileceğini açıklayan faktördür (Sigler ve Pearson, 2000: 29).

**Yetkinlik faktörü;** Personelin işi ile ilgili yeterlilik hissi, iş yapma becerisi ve yetkinliğine dair kendisine güven duymasını ifade etmektedir. Kendisini yetersiz hisseden personel işin yapılabilmesinde yeterli hissetmeyecek, bilgi birikimini ve becerilerini kullanmaktan, iş yapmaktan kaçınacaktır. Kendisini yeterli hisseden personel ise örgütte, işe ilişkin konularda zorluklar ile karşı karşıya kalsa da bu zorlukları hissetmeyerek daha fazla çalışıp güçlüklerin üstesinden gelmeyi deneyeceklerdir (Tekiner, 2014: 179).

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Araştırılmaya başladığı ilk senelerde, örgütsel vatandaşlık davranışının önemi ve etkisinin yeterince anlaşılmadığı görülmektedir. Fakat bu kavram zaman içerisinde daha fazla merak edilmiş ve pek çok farklı alanda yürütülen araştırmanın konusunu oluşturmuştur. Öncelikle insan kaynakları yönetimi bakımından ele alınmış; ardından stratejik yönetim, liderlik, iletişim, pazarlama, iktisat ve askeri psikoloji gibi pek çok alanda

da yaygınlaşarak araştırılmaya devam etmiştir (Podsakoff vd., 2000: 514-515). Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) 1980'lerde Organ ve arkadaşları tarafından kavramsallaştırılmış ve alan yazına girmiştir (Karataş, 2015: 50). Organ'ın "tatmin performans sağlar" ifadesiyle ise akademik çalışmalara konu olmuştur (Bateman ve Organ, 1983: 587).

ÖVD, çalışanların örgüt ile anlaşmasında çerçevesi net bir biçimde çizilmemiş, örgüte ilişkin rollerin veya iş tanımlarının zorunlu kılmadığı, gönüllülük esasına dayalı ve uygulamaya konmadığı takdirde cezai bir yaptırımın ya da uygulamaya konduğu takdirde herhangi bir ödül uygulamasının söz konusu olmadığı davranışlar bütünüdür (Turnipseed, 2002: 2). İşe vaktinde gelme ve verilen görevleri yerine getirmenin haricinde, personelin kendi arasındaki iletişime ve dayanışmayla yürüttükleri çalışmalarına, örgüt içerisinde ve dışında yapılan suçlamalara karşı örgütün yanında yer almalarına, kalite ve verimlilik elde edebilmek adına değişime destek olarak uyum sağlayabilmelerine, işe dair bilgileri birbirleriyle paylaşarak huzurlu bir iş ortamı oluşturmak adına çaba göstermelerine gereksinim hissedilmektedir. Kendilerine verilmiş olan görevleri ve daha da fazlasını karşılık beklentisi olmadan, kendi isteğiyle yerine getiren, huzur dolu bir çalışma ortamı yaratmak adına çabalayan, bağlı bulunduğu örgüte değer veren ve örgütle bağ kuran çalışanların davranışları ÖVD ile ifade edilmek istenen davranışlardır (Çelik, 2007: 82).

Günümüz örgütlerinde, insan unsurunun ön plana çıkmasından kaynaklı olarak, personelin içinde bulunduğu durum, işlerine ve çalışma arkadaşlarına davranışları daha da önemli hale gelmektedir. Söz konusu davranışların pozitif gerçekleşmesine yönelik örgüt çatısı altında personel güçlendirme ve bununla ilgili olarak örgütsel bağlılık ve ÖVD, örgütün olumlu işleyişi ve sürekliliği bakımından büyük öneme sahiptir. Aksine personel güçlendirme faaliyetlerinin yapılmaması durumu, çalışanların örgütsel bağlılık duygularının azalmasına, örgütsel verimliliğinin düşmesine ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilememesine yol açabilecektir (Taşlıyan vd., 2015: 317).

Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışını meydana getiren faktörlere ilişkin fikir birliği sağlanmış olduğu söylenemez. ÖVD üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında Organ (1988)'in ortaya koymuş olduğu ve genel kabul görmüş olan 5 alt faktör bulunmaktadır (akt. Aydoğan ve Dinçer, 2017: 52). Bu faktörler; özgecilik (diğerkamlık), vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak adlandırılmaktadır.

**Özgecilik:** Özgecilik, örgütteki personelin belirgin biçimde gönüllülük esasıyla diğer personele yardım ederek onların performans ve etkinlik düzeyini artırmaya yönelik davranışlarda bulunmalarıdır (Sezgin, 2005: 323). Özgeciliğin, örgütle ilgili görev ya da sorunlar söz konusu olduğunda diğer çalışanlara destek olmayı hedefleyen gönüllü davranışlar bütünü olarak açıklanması mümkündür. Örneğin, örgüt içerisinde bu davranışları benimseyen bireylerin, ağır iş yükü olan veya işle alakalı sorunlar yaşayan çalışma arkadaşlarına yahut örgüt bünyesine yeni katılmış olan çalışanlara yardım etmeleri gibi davranışlar özgecilik faktöründe değerlendirilebilecek davranışlardır (Altınbaş, 2008: 26). Kısaca diğerkamlık ya da özgecilik, diğer çalışma arkadaşlarına örgüt veya iş ile alakalı konularda destek verme amacı taşıyan gönüllü davranışlardır (Mert, 2010: 121).

**Vicdanlılık:** Vicdanlılık faktörü örgüt bünyesindeki üyelerin kimi rol davranışlarını kendilerinden beklenenden fazla gerçekleştirmeleri ile ilgilidir (Organ, 1990: 43). Personelin olumsuz hava şartlarında işe vaktinde gelmeye çabalaması, çay-kahve ve yemek molalarında verilen süreyi aşmaması, örgüt içerisinde toplantılara vaktinde ve düzenli katılım sağlaması bu faktöre örnek teşkil etmektedir. Yine, mesai bitmiş olmasına rağmen kişinin bitirmesi gereken işin henüz bitmediği durumlarda, işini bitirmeye çalışması bu faktöre örnektir (Altınbaş, 2008: 27). Sonuç olarak; vicdanlılık, personelin kimse kendisini izlemediğinde, gönülden isteyerek gerçekleştirdiği işe vaktinde gelme, mola sürelerini aşmama ve rolünün asgari gerekliliklerinden daha fazlasını gerçekleştirme davranışlarını kapsamaktadır (Farh vd., 2004: 242).

**Nezaket:** Özgecilik faktörü sorunun ortaya çıkmasının ardından sergilenen davranışlara işaret etmekte iken, nezaket faktörü olası bir sorunun ortaya çıkışının önlenmesine ilişkin davranışları içermektedir (Titrek, 2009: 5). Bir başka ifadeyle nezaket faktörü, personelin sorun oluşturacak herhangi bir durumu tespit ederek, söz konusu duruma çözüm önerileri getirmesi ya da sorunun ortaya çıkmasını önlemesidir (Organ ve Lingl, 1995: 343). Özgecilik ve nezaket faktörleri yardımseverlik temeli üzerine dayandırılarak, birbiri ile oldukça benzer kavramlar gibi gözükse de yardım etme fiilinin gerçekleştiği anda iki faktör arasında söz konusu olan farklılık belirginleşmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 246).

**Centilmenlik:** Centilmenlik; örgüt çatısı altındaki personelin kendi arasında gerginliğe yol açabilecek tüm olumsuzlukların görmezden gelinmesini, küçük sorunlar büyütülmesinin ya da şikâyet edilmeksizin sorunların önüne geçilmesini önceleyen davranışlardır (akt. Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 22). Bu doğrultuda sorunların gereğinden fazla büyütülmeden, vaktinin önemli bir bölümünü işe ilişkin sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, diğer çalışma arkadaşlarına saygısızlıktan kaçınan çalışanların bu davranışları sportmenliğe örnek gösterilebilir (Organ, 1990: 43). Centilmenlik, çalışanların sıkıntıya veya huzursuzluğa yol açan durumlar karşısında şikâyet etmeden, hoşgörülü bir şekilde vazifesini en iyi şekilde gerçekleştirmesini temel alan davranışlar bütünüdür. Çalışanların örgütleri her koşul ve ortamda savunması, yöneticiler olmasa da örgütsel çıkarlar adına çalışması, sorunları abartma eğiliminde olmaması ve olayların her zaman olumlu yanlarına odaklanması centilmenlik faktörüne örnek teşkil eden davranışlardır (Giderler-Atalay, 2010: 44).

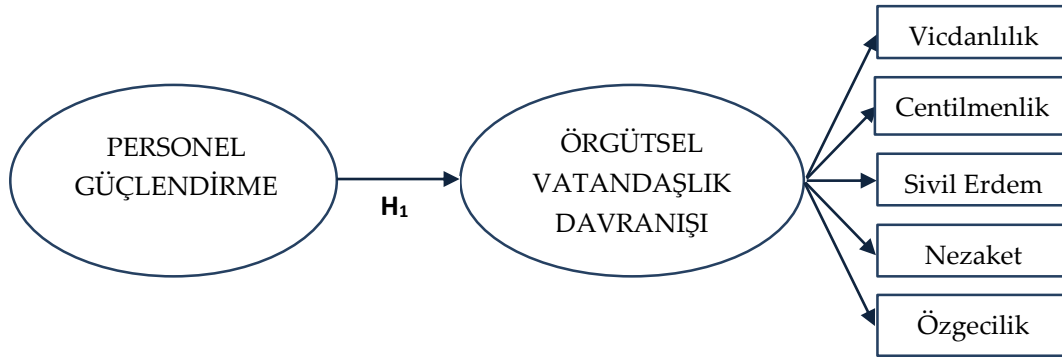
**Sivil Erdem:** Sivil erdeme alan yazında "erdemlilik", "örgütsel erdem", "örgütsel gelişmeye destek vermek", "örgütsel katılım" ve "örgütü koruma" gibi farklı adlar verildiği görülmektedir (Camgöz ve Bağcı, 2019: 365). Bu faktör personelin örgütsel bağlılıkları ve örgüte karşı sorumluluk sahibi olmalarıyla ilişkilidir. Örgüt ve örgütün faaliyetleriyle yüksek düzeyde ilgili olan personel, örgüt çıkarlarını korumaktadır (Ulusoy ve Sarıçoban, 2017: 660).

### 3. YÖNTEM

Bu kısımda araştırma modeli ve hipotezler, araştırmanın evreni ve örneklemini, veri toplama araçları, veri analiz yöntemi ve veri toplama araçları ile ilgili geçerlik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya ait veriler Ocak-Mart 2022 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemi uygulanarak toplanmıştır. Araştırma için Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 18/11/2021 tarih, 11 oturum no ve 16. karar sayısı ile izin alınmıştır.

#### 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür çerçevesinde çizilen araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda yer almaktadır;



Şekil 1. Araştırma Modeli

Yukarıdaki araştırma modelini test edebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler;

**H<sub>1</sub>:** Personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.

**H<sub>1a</sub>:** Personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışının alt faktörlerinden vicdanlılık davranışını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.

**H<sub>1b</sub>:** Personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışının alt faktörlerinden centilmenlik davranışını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.

**H<sub>1c</sub>:** Personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışının alt faktörlerinden sivil erdem davranışını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.

**H<sub>1d</sub>:** Personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışının alt faktörlerinden nezaket davranışını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.

**H1e:** Personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışının alt faktörlerinden özgecilik davranışını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Ankara ilinde TCDD'nin 7.656 çalışanından oluşmakta; örnekleme ise bu evren içerisinde yüz yüze anket yöntemi ile ulaşılan TCDD'nin 405 çalışanından oluşmaktadır. Araştırma kapsamında, zaman, maliyet ve ulaşım zorlukları nedeniyle bütün evrene ulaşılamamasından dolayı olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, evren üzerinden gerekli örneklemin hesaplanabilmesi için Yamane (2001)'nin geliştirmiş olduğu örneklem sayısı hesaplama formülünden faydalanılmıştır. Bu hesaplama formülüne göre 7.656 olan araştırma evreni için %95 güven aralığı düzeyinde ulaşılması gerekli olan örneklem sayısı 366 olarak tespit edilmiştir (Yamane, 2001: 116-117). Bu çerçevede araştırma izni alınarak 500 katılımcıdan toplanan anket formlarının 95'inin eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edilmiş, geriye kalan 405 anket formunun veri analizi için oldukça yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Örneklem ile ilgili demografik bilgiler Tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1. Örneklem İle İlgili Demografik Bilgiler**

Değişkenler	Frekans (405)	% (100.0)	Değişkenler	Frekans (405)	% (100.0)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Yaş</b>		
Kadın	33	8,1	18-25	27	6,7
Erkek	372	91,9	26-30	73	18,0
<b>Eğitim Durumu</b>			31-40	169	41,7
İlköğretim	43	10,6	41-50	81	20,0
Lise	159	39,3	51 ve üzeri	55	13,6
Ön Lisans	90	22,2	<b>Medeni Durum</b>		
Lisans	92	22,7	Evli	284	70,1
Lisansüstü	21	5,2	Bekar	121	29,9
<b>Çalışma Süresi</b>			<b>Çalışma Pozisyonu</b>		
0-1 Yıl	27	6,7	Kamu-Memur	104	25,7
1-5 Yıl	153	37,8	Kamu-İşçi	118	29,1
6-10 Yıl	74	18,3	Taşeron Firma	162	40,0
11-15 Yıl	76	18,8	Diğer	21	5,2
16-20 Yıl	8	2,0			
21 Yıl ve Üzeri	67	16,5			

Tablo 1'e göre, çalışmaya katılan kişilerin %91,9'u erkektir. %70,1'i evlidir. %41,7'si 31-40 yaş grubundadır. %39,3'ünün eğitim durumu lisedir. %40'ının çalışma pozisyonu taşeron firmadır. %37,8'ine ait çalışma süresi aralığı 1-5 yıl grubundadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Analiz Yöntemi

Personel Güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer (1995)'in geliştirdiği "Personel Güçlendirme Ölçeği"; Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ölçmek için ise Podsakoff ve diğerlerinin (1990) geliştirmiş olduğu "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır. Personel güçlendirme ölçeği, "etki", "anlam", "yetkinlik" ve "özerklik" olmak üzere 4 faktör ve 12 maddeden, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ise "nezaket", "özgecilik", "vicdanlılık", "centilmenlik" ve "sivil erdem" olmak üzere 5 faktör ve 24 maddeden oluşmaktadır. Veriler 5'li Likert tipi ölçekler kullanılarak toplanmış ve nicel veri analizi yöntemi uygulanarak analiz edilmiştir. Demografik dağılımlar, güvenilirlik analizi ve korelasyon analizi SPSS 23.0 paket programı kullanılarak uygulanmış, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik model analizi ise AMOS 22.0 paket programı kullanılarak çözümlenmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlikleri

Veri toplama araçlarının yapı geçerlikleri için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, bununla birlikte güvenilirlik değerleri de incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan geçerlik değerleri (iyi uyum değerleri) ve güvenilirlik analizinde oluşan cronbachs' alpha değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Değerleri

Değişkenler	$\chi^2/df$ $\leq 5$	GFI $\geq 0.85$	CFI $\geq 0.90$	RMSEA $\leq 0.08$	Faktör Sayısı	Madde Sayısı	Cronbachs' Alpha
Personel Güçlendirme	2,513	0,966	0,978	0,061	4 faktör	10 madde	0,853
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	2,304	0,910	0,924	0,057	5 faktör	22 madde	0,864

Tablo 2 incelendiğinde, her iki ölçeğin de yapı geçerliklerinin yeterli sınırlarda olduğu ve her iki ölçeğin de yüksek düzeylerde güvenilir olduğu görülmektedir.

#### 4. BULGULAR

Bu kısımda, değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için uygulanan korelasyon analizi ve sonrasında hipotezleri test etmek için uygulanan yapısal eşitlik model analizinden elde edilen bulgular yer almaktadır.

##### 4.1. Bağımsız ve Bağımlı Değişken Arasındaki İlişki (Korelasyon)

Personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt faktörleri arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan korelasyon analizinden elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Personel Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Faktörleri Arasındaki İlişki

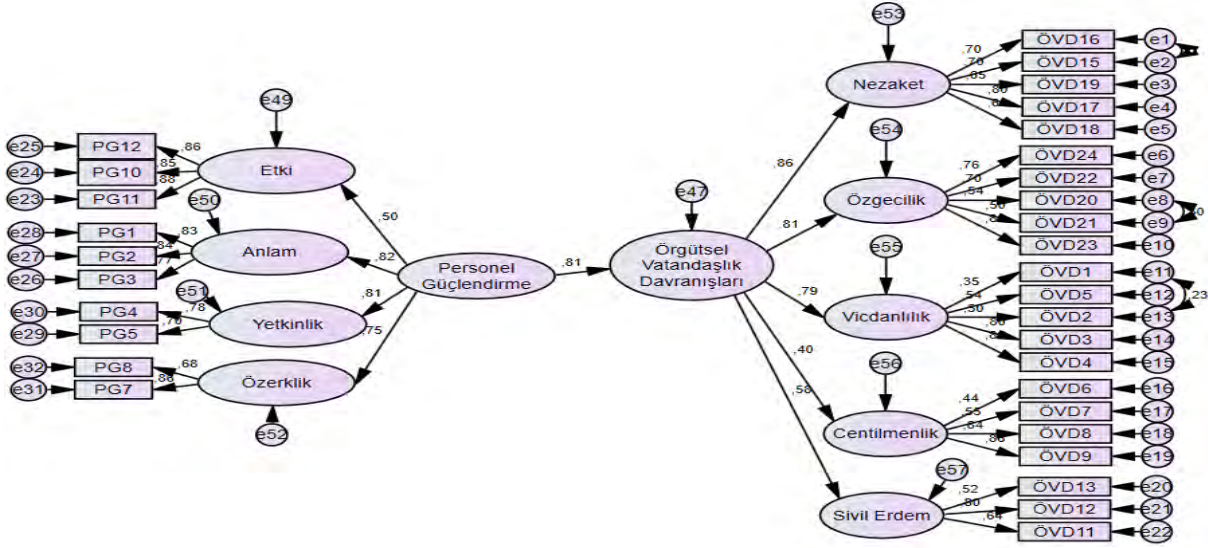
Korelasyon		Örgütsel Vatandaşlık Nezaket Özgecilik Vicdanlılık Centilmenlik Sivil Erdem Davranışı					
Personel Güçlendirme	Pearson Korelasyon	0,583**	0,461**	0,475**	0,541**	0,206**	0,420**
	Anamlılık Düzeyi	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	405	405	405	405	405	405

\*\* . Korelasyon katsayısı %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır

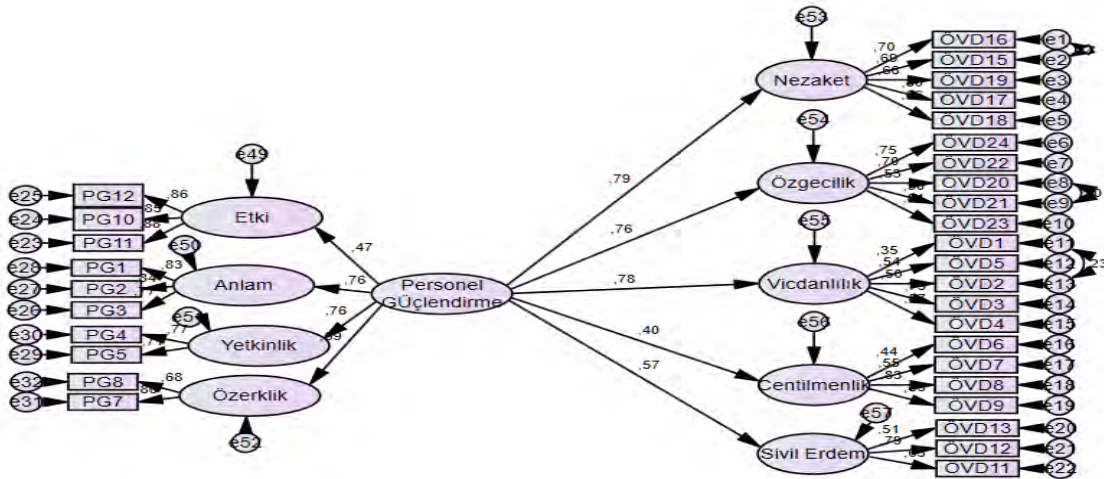
Tablo 3'e bakıldığında, %1 anlamlılık düzeyinde personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ( $r=0,583$ ), nezaket ( $r=0,461$ ), özgecilik ( $r=0,475$ ), vicdanlılık ( $r=0,541$ ) ve sivil erdem ( $r=0,420$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı orta düzeyde pozitif yönlü ilişki; personel güçlendirme ile centilmenlik ( $r=0,206$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki gözlenmiştir. Değişkenler arasında ilişkinin varlığı yapısal eşitlik model analizi ile hipotezleri test edebilmenin uygun olduğunu göstermektedir.

##### 4.2. Yapısal Eşitlik Model Analizi

Araştırma modeli ve hipotezler doğrultusunda, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli Şekil 2'de; personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışının alt faktörlerine etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli ise Şekil 3'teki gibidir.



Şekil 2. Personel Güçlendirme'nin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 3. Personel Güçlendirme'nin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Faktörlerine Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2 ve Şekil 3'deki yapısal eşitlik modellerinin uyum değerlerine Tablo 4'de yer verilmektedir.

Tablo 4. Yapısal Eşitlik Modelleri Uyum Değerleri

	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
	$\leq 5$	$\geq 0.85$	$\geq 0.90$	$\leq 0.08$	$\leq 0.10$
1. Yapısal Model	2,257	0,861	0,902	0,056	0,063
2. Yapısal Model	2,364	0,856	0,894	0,058	0,067

Tablo 4'e göre, yapısal eşitlik modellerinin kabul edilebilir uyum değerleri sınırlarında olduğunu, dolayısıyla yapısal eşitlik modellerinin doğrulandığını ve sonuçların yorumlanabileceğini söylemek mümkündür.

Modelde yer alan değişkenler arasındaki  $\beta$  katsayıları, Standardize  $\beta$  katsayıları, standart hata, t, p ve R<sup>2</sup> değerleri Tablo 5'deki gibidir.



Tablo 5. Yapısal Eşitlik Modelleri Katsayıları

Bağımlı	Bağımsız	$\beta$	Standardize $\beta$	Standart Hata	t	p	R <sup>2</sup>
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	<-- Personel Güçlendirme	0,431	0,808	0,069	6,258	***	0,653
Nezaket	<-- Personel Güçlendirme	0,773	0,791	0,081	9,486	***	0,626
Özgecilik	<-- Personel Güçlendirme	0,837	0,764	0,086	9,686	***	0,584
Vicdanlılık	<-- Personel Güçlendirme	0,369	0,783	0,062	5,952	***	0,613
Centilmenlik	<-- Personel Güçlendirme	0,439	0,402	0,083	5,321	***	0,161
Sivil Erdem	<-- Personel Güçlendirme	0,564	0,566	0,088	6,390	***	0,320

\*\*\*:  $p < 0,000$   $\beta$ : Regresyon Katsayısı

Tablo 5 incelendiğinde, elde edilen bulgular neticesinde personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı (Standardize  $\beta=0,808$ ,  $p \leq 0,05$ ) ve alt faktörleri olan nezaket (Standardize  $\beta=0,791$ ,  $p \leq 0,05$ ), özgecilik (Standardize  $\beta=0,764$ ,  $p \leq 0,05$ ), vicdanlılık (Standardize  $\beta=0,783$ ,  $p \leq 0,05$ ), centilmenlik (Standardize  $\beta=0,402$ ,  $p \leq 0,05$ ) ve sivil erdem (Standardize  $\beta=0,566$ ,  $p \leq 0,05$ ) üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu gözlenmektedir. Analiz sonucunda elde edilen squared multiple correlations (R<sup>2</sup>) değerlerine bakıldığında ise örgütsel vatandaşlık davranışının %65'inin, nezaketin %63'ünün, özgeciliğin %58'inin, vicdanlılığın %61'inin, centilmenliğin %16'sının ve sivil erdem %32'sinin personel güçlendirme ile açıklanabileceği görülmektedir.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Personel güçlendirme kavramının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin incelenmesi amacını taşıyan bu çalışmaya, Ankara ili TCDD kurumunda görevli 405 personel dahil edilmiştir. Çalışma iki bölümden meydana gelmiştir. İlk bölümde personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarına ilişkin detaylı bilgilere; ikinci bölümde ise çalışma kapsamında elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir.

Bu çalışma kapsamında, öncelikli olarak kullanılan ölçeklerin literatürde çerçevesi çizilen yapıya uygunluğu sınanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, ölçeklerin yapı geçerliğinin incelenmesinde doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları, personel güçlendirme ölçeğinin literatüre uygun biçimde dört faktörden oluşan bir yapıda olduğunu, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ise literatüre uygun biçimde beş faktörden oluşan bir yapıda olduğunu göstermiştir. Uygulanan yapısal eşitlik model analizlerinde ise literatür çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli ve hipotezlerinin doğrulandığı görülmüştür. Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar ile uyumlu şekilde literatürde yer alan benzer bazı araştırma sonuçlarına göre de (Giderler-Atalay, 2010; İlsu, 2012; Yücel ve Demirel, 2012; Taşlıyan vd., 2015; Çavuşoğlu ve Güler, 2016; Camgöz ve Bağcı, 2019; Turhan ve Helvacı, 2020) personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü ilişkilerin olduğu, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına ve alt boyutlarına istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü etkisinin olduğu gözlenmiştir.

Camgöz ve Bağcı (2019), personelin çabalarını anlamlı kılan bir kavram olan personel güçlendirmenin; çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ve bu sayede kendi rol tanımlarının ötesinde davranış sergilemeleri için uygun zemin hazırladığını ifade etmektedir. Buna göre, bireysel inisiyatifte bağlı, gönüllülük esasına dayalı bu davranışların literatürdeki karşılığı örgütsel vatandaşlık davranışdır. Gün geçtikçe farklı bir boyut kazanan rekabet koşulları, hızla gelişen ve hem bireysel hem örgütsel yaşantının merkezine oturan teknoloji, değişen müşteri talep, şikâyet ve gereksinimleri ile bunların kısa vadede yanıtlanması zorunluluğu yönetim anlayışlarını büyük oranda değişime uğratmıştır. Bugünün koşulları ile paralel biçimde değişen yönetim anlayışları, gücün personel ile paylaşımını örgüt başarısının temel prensibi olarak kabul etmektedir. Bu güç paylaşımı ile yetki devrinin verildiği, karar alım süreçlerine katılım düzeyinin artırıldığı, düzenli geribildirim sistemlerinin mevcut olduğu, eğitimin ve geliştirmenin önemine ilişkin farkındalık düzeyinin yüksek olduğu örgütler başarıya ulaşmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar için yaptıkları iş daha anlamlı ve mühim hale gelirken, bu çalışanların işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için gerekli yeterlilik ve yetenekte olduklarına dair inançları artmaktadır. Örgütteki rollerini gerçekleştirirken inisiyatif alma becerileri, karar

verme özgürlükleri, verdikleri kararların sonuçlarına dair üstlendikleri sorumluluk artarken; örgüt hedeflerine katkıda bulunacak şekilde gönüllü bir biçimde fazladan rol davranışlarında bulunurlar. Bundan dolayı, personelin buna benzer davranışlar sergilemesine ilişkin beklenti içinde olan yöneticiler adına, personeli güçlendirecek uygulamalar büyük önem taşımaktadır (Camgöz ve Bağcı, 2019: 371).

Çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, çalışanların yaptıkları işin örgüt adına önemini farkına varmalarının sağlanması, yaptıkları iş ve işe dair kendilerinden beklenen roller arasında uyumun elde edilmesi, işe dair gereken özerkliğin ve serbestinin sağlanması, çalışanlara şahıs olarak kendilerine değer verildiğinin hissettirilmesi ve böylece işlerini kendi işleri gibi benimsemelerinin sağlanması, yani personelin güçlendirilmesi gibi uygulamalar yöneticilere sunulabilecek öneriler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca çalışmanın sınırlı sayıda örneklem ile yapılması, uygulanan alanın TCDD ile sınırlı kalması, belirli bir zaman aralığında yapılmış olması çalışmanın kısıtlarıdır. Bu sebeple gelecek araştırmacılara, daha geniş örneklem kitlelerinde, daha farklı bölge ve sektörlerde araştırmayı gerçekleştirmeleri ve iki kavram arasında aracılık edebilecek başka kaynakların olup olmadığının araştırılması önerilebilir.

### KAYNAKÇA

- Akın, M. (2010). Personeli güçlendirme algılaması, örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(2), 211-238.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Appelbaum, S. H., Hebert, D. ve Leroux, S. (1999). Empowerment: Power, culture and leadership - a strategy or fad for the Millennium?. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(7), 235-239.
- Aydoğan, E. ve Dinçer E. (2017). Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kalkınma Bakanlığı örneği, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 48-66.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. M. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee: Citizenship, *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Budak G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi* (3. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Camgöz, Ö. ve Bağcı, Z. (2019). Personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 362-373.
- Cunningham, I., Hyman, J. ve Baldrig, C. (1996). Empowerment : The power to do what?. *Industrial Relations Journal*, 27(2), 143-154.
- Çavuşoğlu, F. ve Güler, M. E. (2017). Psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi ve demografik değişkenlere göre farklılıkları: İzmir şehir merkezindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 47-64.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 244-246.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Farh, J-L., Zhong, C-B. ve Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Giderler-Atalay, C. (2010). *Personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında insan kaynakları yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Hales, C. ve Klidas, A. (1998). Empowerment in five-stars hotels: Choice, voice or rhetoric?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 88-95.
- İlisu, İ. (2012). *Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, A. (2015). Örgütsel iklimin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Bursa ilinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 47-58.
- Koçel T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Littrell R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 87-110.
- Mert, İ. S. (2010). İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. İçinde B. M. Staw ve L. L. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior* (43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. ve Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 514-524.
- Sever-Elüstün, T. ve Sözen, İ. (2018). Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık algısı ve ilişkisi: Liman işletmesi çalışanları örneği. *Akademik Hassasiyetler*, 5(10), 235-270.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 323.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M. ve Hırlak, B. (2015). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 313-334.
- Tekiner, M. A. (2014). Psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık: Emniyet teşkilatı örnekleme. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14, 172-203.
- Thomas, K. W. ve Velthouse B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 1-28.
- Turhan, M. ve Helvacı, İ. (2020). Psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 625-640.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15.
- Ulusoy, H. ve Sarıçoban, S. (2017). Hekimlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin kurumda çalışmaktan memnuniyet durumlarının ve kurumda kalma niyetlerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48), 659-668.
- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri* (1. Baskı). (A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsel, Çev.). Literatür Yayıncılık.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2009). İş görenlerin eğitim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 17-40.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 19-48.