

İlhami YÜCEL\*  
Yavuz DEMİREL\*\*

## Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Research on the Effect of Organizational  
Citizenship Behavior of Psychological  
Empowerment

### Özet

Bu çalışmanın temel amacı, psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda A kamu kurumunda çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada psikolojik güçlendirme; anlam, uyum, özerklik, etki, sosyo-politik destek, stratejik bilgiye/kaynaklara erişim ve birim kültürü boyutları ele alınırken örgütsel vatandaşlık davranışı, diğergamlık, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezaket boyutları ile incelenmiştir. Araştırmada, diğergamlık ve vicdanlılık ile anlam, uyum, özerklik, etki, sosyo-politik destek, stratejik bilgiye/kaynaklara erişim ve birim kültürü boyutları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca centilmenlik ve nezaket ile anlam ve uyum arasında da orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Özetle, psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı.

**JEL Kodları:** M54, L20

### Giriş

Henüz tam manasıyla keşfedilmemiş bile olsa, tüm varlıkların en kompleksi olan insanoğlu, keşfedilmeyen yönlerinin keşfedilmesi amacıyla sürekli bir şekilde araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Diğer pek çok disiplin dalı gibi, örgütsel davranış ve yönetim bilimciler de farklı pek

\* Yrd. Doç. Dr., Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Erzincan; E-posta: ilhami\_yucel@hotmail.com

\*\* Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Aksaray; E-posta: ydemirel75@gmail.com

çok teknik uygulayarak insanoğlunun bu bilinmeyen yönlerini keşfetmek amacıyla son yıllarda çok sayıda araştırma yapmışlardır. Kaynakların kıtlığı kadar değişimlerdeki hızlı değişimler de işletmeler için asla sonu gelmeyen mücadeleler ortaya çıkarmaktadır ve bu işletmeler için insanoğlu (çalışanlar) organizasyonunun çekirdeği olarak düşünülmektedir. Bu çekirdeği güçlendirmek, rekabet için sınırların kalktığı günümüz dünyasında işletmeler için kolaylıkla rekabet avantajı üretebilir (Nezakati, Asgari, Karimi ve Kohzadi , 2010: 47). Örgütlerin; değişime hızlı cevap verebilmek amacıyla daha esnek yapılara kavuşma, kaliteyi ve yeniliği artırma ve bunların akabinde maliyetleri kontrol etme ihtiyaçları ile yüz yüze gelmeleri ile, pek çok işletmenin çalışanlarını güçlendirmeye başlamasıyla devam eden bir süreç haline gelmiştir. Otuz yıldan beri “güçlendirme” kavramı örgütsel davranış literatüründe en çok ilgi çeken yönetim kavramlarından biri olmuştur (Conger ve Kanungo, 1988: 471; Johnson ve Thurston, 1997: 64). Organizasyonların işgörenlerinin motivasyonunu sağlamada bu kavramın ön plana çıkması ve onların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılıklarına giderek daha fazla gereksinim duyması bu ilginin temel nedenidir (Spreitzer, 1995: 1443; Cacioppe, 1998: 264). Uygulamalı araştırmalar psikolojik güçlendirmenin önemli iş tutumları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Sosyal değişim kuramı çerçevesinde karşılıklılık normları vasıtasıyla, çalışanlarını güçlendirici liderlik davranışlarını tecrübe eden astlar, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllü davranışlara adapte olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği göz önüne bulundurulduğunda, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi test etmek önemlidir. Bu çalışma örgütsel vatandaşlık davranışlarını, psikolojik olarak güçlendirilen çalışanlar tarafından adapte olunan davranışsal bir çıktı olarak öngörür.

Bu çalışmanın amacı bir kamu kuruluşunda çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaçla öncelikle psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları üzerinde durulmuş, ardından bu iki kavram arasındaki ilişkinin literatür değerlendirilmesi yapılarak, bu ilişki saha çalışması ile desteklenmeye çalışılmıştır. Bireysel seviyede gerçekleştirilen bu çalışma, ÖVD (örgütsel vatandaşlık davranışının)'nin öncüllerini keşfeden literatüre katkıda bulunmaktadır (Anderson ve Williams, 1996: 286; Ilies, Fulmer, Spitzmuller ve Johnson, 2009: 947; Rodell ve Judge, 2009: 1446). Öte yandan güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık

davranışı iliksisini inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır ve elde edilen sonuçlar açısından da bir belirsizlik vardır.

### 1. Psikolojik güçlendirme (Empowerment)

Psikolojik güçlendirme teorisi işyerinde bireysel ve takım motivasyonu için önemli bir yaklaşımdır. Çalışan güçlendirmesi kavramı ilk olarak nerdeyse 35 yıl önce Kanter (1977) tarafından yönetim literatürüne kazandırılmıştır. Yapılan çalışmalar; kendi işgücünün en azından belirli bir kısmı için güçlendirmenin bazı formlarını uygulayan organizasyonların %70'den daha fazlası için, güçlendirmenin, yönetim faaliyetlerinde güçlü ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Lawler, Mohrman ve Benson, 2001: 112). Güçlendirme kavramı hakkındaki pek çok önemli soru hala cevap beklediğinden dolayı araştırmacılar için ilgi ve merak uyandırmaktadır (Spreitzer, 2008: 54). Güçlendirmenin doğasını, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerine yol açacak faktörleri ve güçlendirilmiş bir işgücünün ortaya koyduğu sonuçları anlamak önemlidir.

Psikolojik güçlendirmeyi savunanlar, güçlendirmenin "çalışanların kendi güçleri hakkındaki inanç sistemlerini değiştirmek, onların özgüven duygularını artırmak ve işlerini yapmada içsel motivasyonlarından faydalanmak" üzere tasarlanmış bir strateji olduğuna inanırlar (Forrester, 2000: 67). Özgüven çalışanların belirli bir durumla başa çıkabilmek için gerekli hareket tarzını nasıl daha iyi uygulayabileceklerinin bir muhakemesi olarak tanımlanır (Bandura, 1982: 45). Güçlendirme çalışanların, daha önce başarmada kendilerini güçsüz hissettikleri zorlu işlerde uzmanlaşmaları için onları daha büyük çaba sarf etmeye motive ederek, özgüvenlerini artırır.

Literatür incelendiğinde, çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eden güçlendirme kavramı ile ilgili olarak, "davranışsal boyutta" ve "bilişsel boyutta" olmak üzere iki farklı yaklaşımın olduğu görülmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Güçlendirmenin *davranışsal* boyutu, sadece güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu açıklamaya çalışmakla yetinmez aynı zamanda güçlendirici lider davranışları kapsamında yöneticilerin neler yapması gerektiğini ve güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabilirliğini de açıklamaya çalışır (Psoinos vd., 2000: 213). Bazı araştırmacılar güçlendirmeyi, gücün, üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve buradan alt kademe işgörenlere aktarılması, olarak tanımlamaktadırlar (Field 1997: 152; Psoinos vd. 2000: 217; Randolph ve Sashkin, 2002: 108).

Öte yandan, güçlendirme ile ilgili olarak işgörenlerin algılamaları üzerine odaklanan ve bu kavramı “psikolojik” bir bakış açısı ile ele alan anlayış güçlendirmenin *bilişsel* boyutunu inceleyen araştırmacılardan oluşur. Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeye psikolojik bir bakış açısını kazandıran ilk araştırmacılarıdır. Onlar, örgütsel uygulamaları güçlendirmenin, bu örgütsel uygulamaların çalışanların çaba-performans beklentilerini (Lawler, 1973: 75) veya özgüven duygularını (Bandura, 1986:53) artıran informal ipuçları sağlamaları halinde, çalışanların daha fazla inisiyatif almaları ve motivasyonu ile sonuçlanacağını tartışmışlardır. Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirme için çok daha bütüncül teorik bir çerçeveyi açık seçik ifade ederek bu çalışmayı genişletmişlerdir ve geliştirdikleri bilişsel model çerçevesinde psikolojik güçlendirme algısının dört boyutunu; anlam, yetkinlik, seçim, etki olmak üzere tanımlayarak yöneticilerin güçlendirici davranışları ile çalışanların algılamalarını birbirinden ayırmışlardır. Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirmeyi değerlendirmek için çok bölümlü bir değerlendirme aracı geliştiren ilk araştırmacıydı ve Thomas ve Velthouse’ın (1990) çalışmasını temel alarak psikolojik güçlendirmeyi, çalışanın işine yönelik motivasyonunu etkileyen dört boyuttan (anlam, yetkinlik, seçim ve etki) oluşan içsel bir görev motivasyonu olarak tanımlamıştır. Anlam boyutu, çalışanın iş rolünün talepleri ile kendi kişisel inanç, değer ve standartları arasındaki uyumlaştırmayı ifade eder (Hackman ve Oldham, 1980: 89). İş ile ilgili amaç ve hedefler ile işgörenin kişisel değerleri ve standartları birbirine yaklaştıkça işin birey için taşıdığı önem de artacaktır. Seçim boyutu, inisiyatif alma veya birisinin faaliyetlerinin düzenlenmesi ile ilgili tercih duygusunu yansıtır yani çalışanın görevindeki davranışlarında ve yeni girişimlerinde özerk olmasını ifade eder (Deci, Connell, ve Ryan, 1989: 583). Yetkinlik boyutu ise, çalışanın görevini başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceğine ilişkin kendi becerisine olan inancını ifade eder (Bandura, 1989: 1177; Lawler, 1973: 75). Son olarak etki boyutu ise, çalışanın kendi çalışma birimindeki stratejik, yönetsel veya operasyonel faaliyetleri ve çıktıları etkileyebileceğine olan inancı ifade eder (Ashforth, 1989: 215). Thomas ve Velthouse (1990)’ nun teorisi ile uyumlu bir şekilde, içsel görev motivasyonunun en yüksek seviyesine ancak bu dört boyutun tümü yüksek seviyede olursa ulaşılacağı ileri sürülür. Bilişsel yaklaşıma göre, önemli olan, işgörenlerin ne hissettikleri ve kendileri ile paylaşılan gücü ve çalışma koşullarını nasıl gördükleri ya da bunu isteyip istemedikleridir (Lashley, 1995: 29).

Çalışmalar güçlendirmenin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, yüksek iş performansı ve işgücü yaratıcılığı gibi olumlu iş tutumlarıyla pozitif

ilişkilerini ortaya koymuştur (Conger ve Kanungo, 1988: 475; Thomas ve Velthouse, 1990: 668; Allen ve Meyer, 1996: 259). Bazı diğer araştırmalar da güçlendirme ile bağlılık ve yenilikçi olma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi doğrulamıştır (Spreitzer et al., 1997: 684; Organ ve Ryan, 1995: 776; Wat ve Shaffer, 2005: 412). Örneğin, daha fazla güçlendirilmiş takımlar daha az güçlendirilmiş takımlardan çok daha proaktiftirler ve daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine sahiptirler (Kirkman ve Rosen, 1999: 62; Spreitzer et al., 1997: 685). ÖVD temelde ekstra çabayı ifade eder ve güçlendirmenin bu ekstra çabanın enerji kaynağı olacağı aşikârdır (Spreitzer, 1995: 1448).

Spreitzer (1996) güçlendirmenin diğer öncülleri üzerinde çalışmıştır ve sosyo-politik desteğin veya bir gruba ait olma duygusunun güçlendirme algısında çok büyük bir farklılık oluşturduğunu bulmuştur. Görev karakteristikleri de güçlendirme üzerinde etkilidir. Çalışanlara çeşitlilik ve otonomi sunan görevler güçlendirmeyi artırmaktadır (Kanter, 1979: 67; Conger ve Kanungo, 1988). Diğer taraftan görev herhangi bir mücadele sunmuyorsa veya çok iyi bir şekilde sınıflandırılmamışsa ve en önemlisi iş yükü haddinden fazlaysa, güçlendirme azalacaktır (Conger ve Kanungo, 1988: 477; Spreitzer, 1996: 491).

## 2. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Katz'ın (1964) ekstra- rol davranışı anlayışından türetilen örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, "gönüllülük esasına dayalı (isteğe bağlı ekstra rol davranışı), ne doğrudan ne de aleni olarak organizasyonun formal ödüllendirme sistemi tarafından tanımlanmayan ve toplamda organizasyonun etkili bir şekilde fonksiyon görmesini kolaylaştıran" davranış olarak onu tanımlayan Organ (1977) tarafından ilk olarak literatüre kazandırılmıştır (Organ, 1988: 4). (Podsakoff, Mac- Kenzie, Paine, ve Bachrach, 2000: 513; DiPaola ve Hoy 2005: 37). Örgüt içi (in-role) formal iş performansı ile karşılaştırıldığında örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), çalışanların gönüllü olarak katıldıkları ve organizasyonda formal olarak ödüllendirilme ihtimalleri zayıf olan davranışları olarak tanımlanırlar (Podsakoof vd., 2000: 514).

Bazı meta-analitik çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmaların sayısına dikkat çekmiştir (Dalal, 2005: 1248; Ilies, Nahrgang, ve Morgeson, 2007: 271; LePine, Erez, ve Johnson, 2002: 58; Organ ve Ryan, 1995: 778; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, ve Blume, 2009: 130). Bu araştırmaların pekçoğu örgütsel vatandaşlık davranışına götüren öncüllerin neler olduğu konusunda yapılmasına rağmen artan sayıdaki pek çok çalışma da bireysel veya örgütsel seviyede

bu vatandaşlık davranışlarının çıktılarının neler olduğu konusunu araştırmaktadır (Podsakoff et al., 2009: 128).

Araştırmacılar ÖVD'nin bir organizasyonun başarısı üzerindeki önemli etkisini kabul etmişlerdir (e.g., Chen, Hui, ve Sego, 1998: 926; Karambayya, 1989: 46). Bazı araştırmacıların ifade ettiği gibi (e.g., George, 1996: 81; Katz ve Kahn, 1966: 32; Organ ve Konovsky, 1989: 5), formal iş tanımları vasıtasıyla organizasyonlar örgütsel amaçların başarılması için ihtiyaç duyulan bütün davranışları öngöremeyeceğinden dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyonlar için önemlidir (Vanyperen, van den Berg, ve Willering, 1999: 383). ÖVD organizasyona ilave kaynaklar sağlar ve başarılı yeniden yapılanma süreçleri için çok önemli pahalı formal mekanizmalar ihtiyacını ortadan kaldırır. Bu davranışlar, zorunlu tutulmayan, ihmali halinde cezalandırılmayan ya da gerçekleştirildiğinde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ve daha çok isteğe bağlı, bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya dönük davranışlardır (Podsakoff vd., 2000: 529).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını diğerkâmlık, vicdanlılık, sivil erdem, özgecilik, centilmenlik ve nezaket olmak üzere beş farklı boyutta ifade ederken; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını yedi ana başlık altında toplayarak yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve öz gelişim olarak belirlemişlerdir. Podsakoff ve diğerleri (2000) ÖVD'nin kültürler boyunca değişik varyasyonlar gösterebileceğini ve her bir kültürün kendi ÖVD dilimlerini ve uygulamalarını tanımlamaları gerektiğini ileri sürmüştür. Farh ve diğerlerinin (2004), yüksek güç mesafesi ve kolektivistik eğilimlere sahip Çin Halk Cumhuriyetinde yürüttükleri çalışmaları ÖVD'nin Çin toplumunda Amerika Birleşik Devletlerinden çok daha farklı bir manada algılandığını ortaya koymuştur. Örneğin; yardım etme davranışı Çin'de ekstra rol davranışı olarak düşünülmezken, inisiyatif kullanma ve çekinmeden konuşmak veya açıkça eleştirme tolare edilmiyordu ve ÖVD'nin dilimleri olarak görülüyordu. Bu çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışını sınıflandırmada en fazla kullanılan sınıflandırma (MacKenzie vd., 1993: 74; MacKenzie vd., 1999: 401; Allison vd., 2001: 282; Köse vd., 2003: 4) olması nedeniyle Organ'ın geliştirdiği beş boyutlu sınıflandırması kullanılmıştır.

### 2.1. Diğerkâmlık (Altruism):

Çalışanların doğrudan ve gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardım etmesidir. Çalışanların işe yeni giren veya iş yükleri ağır olan

arkadaşlarına işlerini yetiştirmeleri için gönüllü olarak yardımcı olmaları özgeçilicilik davranışlarına örnek olarak verebiliriz. Bu tarz davranışlar, örgüt içindeki bireyler arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır ve böylece örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalar ve gerginlikler azalmakta, kişiler birbirlerine yardım etmekte, birbirleriyle iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yakınlaşmaktadırlar (George ve Jones, 1997: 157; Podsakoff ve diğ., 2000: 521). Bu davranış biçimi, özellikle kişinin sosyal çevresine yönelik duyarlılığına işaret ederek, diğerlerinin ihtiyaçlarını anlamakla (diğer odaklılık) ilişkilendirilmektedir (Becker ve Vance, 1993: 666).

## **2.2. Vicdanlılık (Conscientiousness):**

Organ'ın literatüre kazandırdığı bu kavram, işe gönüllü olarak katılma ve rol davranışlarının ötesinde açık bir çaba gösterme davranışlarını içermektedir ve çalışanların kendi davranışlarını sorgulayarak en iyi davranış modelini bulma gayretlerini ateşleyen içsel bir güçtür. Bu bakımdan vicdanlılık davranışları, çalışanların örgütün faydasına olabilecek faaliyetler için özverili davranışlar sergilemeleri, bunları yaparken herhangi bir menfaat beklentisi içerisinde olmamalarını kapsamaktadır (Organ, 1988: 7-13). Ulaşım imkânlarının çok kısıtlı olduğu durumlarda veya en zor hava şartlarında veya yani işe gelmeme konusunda yönetimin zaten kabul etmeye hazır olduğu mazeretleri olmasına rağmen, çalışanların işlerinin başına gelmeleri, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma; görevlerini zamanından önce tamamlama; toplantılarda ya da randevularda dakik olma bu davranış için örnek teşkil edebilecek davranışlardır (Allison vd., 2001: 282).

## **2.3. Sivil erdem (Civic virtue):**

Örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme davranışları olarak görülen bu davranışlar, çalışanların kendilerini örgütsel gelişme konusunda sorumlu gördükleri ve alınan kararlarda ve toplantılarda söz sahibi olmaya dönük isteğe bağlı davranışlarıdır (Thompson ve Werner, 1997: 590). Örgüt içerisinde, düşünceyi ifade etme davranışı olarak da görülen sivil erdem davranışları, çalışanların desteklediği ve benimsediği politikalara sahip çıkmalarını, çeşitli sorunlara ilişkin görüş bildirmelerini, elde edilen bilgiyi eleştirel bir şekilde değerlendirmelerini ve gerektiğinde doğru gördükleri konularda mücadele etmelerini içeren çeşitli davranışları kapsamaktadır (Kidder, 2002: 637). Graham (2000) tarafından örgütsel katılım olarak da ifade edilen sivil erdem davranışları, bir bütün olarak ve en üst düzeyde

örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder.

#### **2.4. Centilmenlik (Sportmanship):**

Örgüt içerisinde neyin yanlış olduğundan daha çok neyin doğru olduğuna odaklanan davranışlardır. Podsakoff ve diğ.,(2000) centilmenlik davranışını ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini vurgulayan ve kinci konuşmalardan uzak duran hoşgörülü çalışanların davranışları olarak açıklamıştır. Organ (1988)'a göre centilmenlik davranışı, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruma, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme ve başkaları kendisi gibi düşünmediğinde kızmama ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışları içerir

#### **2.5. Nezaket (Courtesy):**

Nezaket, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları, yani; örgütlerde diğer çalışanların yaptıkları işleri etkileyebilecek çeşitli davranışları yapmadan veya buna yönelik kararlar almadan önce bilgi vermeye dayanan vatandaşlık davranışlarını ifade etmektedir (Organ, 1988: 3-9; Deluga, 1995: 2). Başka bir deyişle, nezaket, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözümü için önerilerde bulunma ve diğer çalışanların haklarına saygı göstererek problemlerin ortaya çıkmasına engel olmak gibi davranışlarını içerir (Organ ve Lingl, 1995: 339-346). Organ'ın, bu davranışlara verdiği kimi örnekler, hatırlatma, bilgi aktarma, önceden haberdar etme, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarmayı içerir. Organ'a göre diğerkâmlık (yardımseverlik) ve nezaket boyutları arasında fark vardır ve bu fark, yardım etme fiilinin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Yardımseverlikte kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusu iken; nezaket boyutunda öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmaya gerektiren davranışlar sözkonusudur (Organ, 1988: 7). Örneğin; örgüt içindeki yapılacak bir iş için departmanların birbirlerinin düşüncelerini almaları ve sorunlara ortak çözüm bulma çabaları nezaket davranışları arasında değerlendirilmektedir.



### 3. Psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı

Psikolojik güçlendirme teorisine göre, güçlendirildiklerini hisseden çalışanlar kendi işlerine doğru aktif bir yönelim alırlar ve “çalışmamız gerektiği hissini” üstünde ve ötesinde görevlerini icra ederler (Spreitzer, 2008: 56). Bireysel sağduyuya sahip bir çalışan üzerinde yapılacak olan anlamlı bir çalışma, sadece bireyin tanımlanmış iş rolüne değil tüm işyerine karşı katılım ve özdeşleşme duygusunu körükleyeceğinden, örgütsel vatandaşlık duygusuna yol açması kuvvetle muhtemeldir. Çalışan eğer uğraşırsa kendi iş ünitesinde pozitif neticeler elde edebileceğine inanacağından dolayı, yetkinlik ve etki boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha da fazla teşvik etmeleri muhtemeldir (Bandura, 1997: 58). Böylece, psikolojik güçlendirme örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olacaktır.

Güçlendirmenin etkisi ile ilgili yapılan ve birbiriyle uyumlu olmayan araştırma sonuçları iki önemli başlığa sahiptirler. Birincisi, güçlendirme ve iş tutumu ve iş performansı arasındaki ilişki dışsal şartlardan etkilenebilir. Bowen ve Lawler (1992) güçlendirmenin etkili bir yönetsel uygulama olabileceğini fakat diğer örgütsel şartların onun daha etkili olmasını önleyebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bundan dolayı, güçlendirme fonksiyonlarıyla ilgili diğer örgütsel şartları tanımlamak çalışanların güçlendirilmesi ile ilgili önemli bir araştırma sorusudur. İkincisi, birbirleriyle bağdaşmayan sonuçlar güçlendirmenin nasıl çalıştığı konusundaki mekanizmayla ilgili bizim anlayışımızın eksik olduğunu da ima ediyor olabilir. Önceki güçlendirme araştırmalarının pek çoğu güçlendirme pratikleri ve iş çıktıları arasındaki doğrudan ilişkiye odaklanmıştır. Fakat çalışanların güçlendirilmesinin neden iş çıktılarını etkilediğini detaylı bir şekilde açıklamaya girişen az da olsa bazı çalışmalar vardır. Bu sınırlı çalışmaların sayısını artırmak amacıyla yönelik olarak, biz bu çalışmada güçlendirme pratiklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini araştırıyor ve bu ilişkiyi test ediyoruz.

Güçlendirme bireysel ve takım performansının önemli bir göstergesi olarak bulunmuştur (Conger ve Kanungo, 1988: 475; Hall, 1992: 49; Schein, 1992: 78; Yukl, 1989: 68; Kirkman, Tesluk ve Rosen, 2004: 341). Literatürde güçlendirmenin ÖVD üzerindeki etkisinin bazı tartışmaları mevcuttur (Cole, 1995: 80; Conger ve Kanungo, 1988: 474; Randolph, 1995: 24). Ancak bu tartışmalar ya psikolojik güçlendirme ile ya da takım seviyesindeki ilişkisel

güçlendirme ile ilgiliydi. Morrison (1996) güçlendirilmiş çalışanların girişimci olmayı başardıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterdiklerini ileri sürmüştür. Güçlendirme çalışanlara yetki ve sorumluluk devrini içeren bir uygulama veya uygulamalar seti olarak kavramsallaştırılmıştır (Mathieu, Gilson ve Ruddy, 2006: 102) ve dışsal liderlik eksenini değiştiren ve çalışanlara sorumlulukları aktaran iş düzenlemeleri üzerine odaklanır (Alper, Tjosvold, ve Law, 2000: 630; Kirkman ve Shapiro, 2001: 558; Mathieu, Gilson ve Ruddy, 2006: 103). Güçlendirme; spesifik iş gereksinimleri seti yerine çalışanlar için final bir amaç veya vizyon oluşturur. Güçlendirilmiş ve tatmin olmuş çalışanlar, kendi rol gereklerini aşarak performansa katkıda bulunmak suretiyle karşılık vermek isteyeceklerdir. Blau (1964)'nin sosyal değişim teorisi, organizasyonlarda çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkilerin bir çeşit değişim olduğunu ve beklentinin karşılıklı olduğunu ifade etmektedir (Allen vd., 2003: 107; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703). Bu sosyal değişim mekanizması (Blau, 1964: 58), iş tatmininin ÖVD ile nasıl ilişkili olduğunu tanımlayan bir argümandır. Sosyal değişim argümanını takip ederek organizasyonlar çalışanlara genişletilmiş yetki ve sorumluluk sunarlar ve çalışanlar da örgütsel vatandaşlık davranışları göstererek karşılık verirler (Tsui et al., 1997: 1093).

Organ (1998) sosyal değişim ilişkisi içerisinde bir yöneticiye karşılık vermek için altlar için en muhtemel yol'un örgütsel vatandaşlık davranışları vasıtasıyla olacağını ileri sürer. O, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilendiğinde ödüllendirilmediği ve sergilenmediğinde cezalandırılmadığı için altların ÖVD ile karşılık vermeyi seçtiklerini ileri sürmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları aynı zamanda uzun vadede organizasyondaki performansını arttırmaya katkıda bulunduğundan dolayı da yönetim için kabul edilebilirdir (Organ, 1988: 4-13). Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bacharach (2000), karşılıklılık normları vasıtasıyla destekleyici liderlik davranışlarını tecrübe eden astların, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllü davranışlara adapte olacağı görüşünü desteklerler. Bu çalışma örgütsel vatandaşlık davranışlarını, psikolojik olarak güçlendirilen çalışanlar tarafından adapte olunan davranışsal bir çıktı olarak öngörür.

Bu çalışma da bu amaçla hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Bireysel seviyede gerçekleştirilen bu çalışma, ÖVD'nin öncüllerini keşfeden literatüre katkıda bulunmaktadır (Anderson ve Williams, 1996: 286; Ilies, Fulmer, Spitzmuller ve Johnson, 2009: 947; Rodell ve Judge, 2009: 1446). Öte yandan

güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır ve elde edilen sonuçlar açısından da bir belirsizlik vardır.

#### 4. Araştırmanın metodolojisi

Araştırma metodolojisi, araştırmamacının amacı, dayandığı temel varsayım ve hipotezleri, kapsamı ve kısıtları, örnekleme süreci, veri toplama yöntemi ve araştırma bulgularına ilişkin sonuçlar olarak aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

##### 4.1 Araştırmanın amacı, dayandığı temel varsayım ve hipotezleri

Araştırmanın temel amacı; hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda psikolojik güçlendirme, anlam, uyum, özerklik, etki, sosyo-politik destek, stratejik bilgiye/kaynaklara erişim ve birim kültürü boyutları ele alınırken örgütsel vatandaşlık davranışı, diğergamlık, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezaket boyutları incelenmiştir. Psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi kamu sektörü bağlamında özel bir önem arz etmektedir. Alge ve arkadaşları (2006) psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Biz de bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu bekliyoruz (Kanter, 1983: 29; Spreitzer, 1995: 1445). Bunun sonucu olarak, araştırmanın dayandığı temel varsayım ve hipotezleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

**Tablo 1: Araştırmanın Temel Varsayım ve Hipotezleri**

Araştırmanın temel varsayımları	Araştırmanın temel hipotezleri
1. Çalışanların psikolojik güçlendirme algı düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri arasında bir ilişki vardır.	1. H <sub>1</sub> : Psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.
2. Psikolojik güçlendirme örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir.	2. H <sub>1</sub> : Çalışanların psikolojik güçlendirme algı düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir.

#### 4.2. Araştırmanın kapsamı, kısıtları, örnekleme süreci ve veri toplama yöntemi

Bu çalışmanın ana kitlesini A ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumun çalışanları oluşturmuştur. Araştırma kapsamına sadece bir kurumun çalışanlarının dâhil edilmesi araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Buna rağmen, araştırmanın ilgili kurum çalışan ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, örnekleme sürecinde kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Örneğe ilgili kurumun çalışanlarının tamamı dâhil edilmiştir. Araştırmada, verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler, araştırma kapsamına dâhil edilen işletmelerin insan kaynakları yöneticileri tarafından çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan psikolojik güçlendirme ölçeği Royer (2009)'un çalışmasından, örgütsel vatandaşlık davranışı ise Johnson (2008)'nin çalışmasından uyarlanmıştır.

#### 4.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları, katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik-geçerlilik analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile verilmiştir.

**Çalışanların sosyo-demografik özellikleri:** Araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar dikkate alındığında toplam 190 çalışanın 155'inin %22,1'nin bayan, %77,9'nun erkek olduğu; ortalama yaş düzeyinin 31 olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun lise ve yüksekokul mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların aynı sektörde ortalama çalışma süreleri 10 ve yukarısı, aynı kurumda ortalama çalışma süreleri ise 8 yıl olduğu saptanmıştır.

**Ölçeklerin güvenilirlik-geçerlilik analizi:** Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ,918, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise ,752'dir. Ölçeklerin geçerlilik analiz sonuçları ise Tablo 3 ve Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 2: Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Faktör Yük Değerleri				
	1	2	3	4	5
Yaptığım iş anlamlıdır.	,80				
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,82				
Benim iş faaliyetlerim bizzat benim için anlamlıdır.	,73				
İşimi yapabilmek için gereken yeterliliğimin olduğundan eminim.	,54				
İşimi icra edebilmek için gerekli kapasitemin olduğundan eminim.	,63				
Ben işim için gerekli becerilere hakimim (öğrendim).	,68				
İşimi nasıl yapacağıma karar vermede açık bir özerkliğim vardır.		,57			
İşimi yapma konusunda nasıl davranmam gerektiğine kendi kendime karar verebiliyorum.		,68			
İşimi nasıl yapacağım konusunda gerekli fırsat, bağımsızlık ve özgürlüğe sahibim.		,75			
Bölümümde olup bitenler üzerine etkim büyüktür.		,70			
Bölümümde olup bitenler üzerinde büyük bir kontrolüm vardır.		,68			
İşimi yapmam konusunda üstlerimden gereken desteğe sahibim.			,47		

İşimi iyi yapabilmem için arkadaşlarımdan gereken desteğe sahibim.			,66		
İşimi iyi yapabilmem için astlarımdan gereken desteğe sahibim.			,66		
İşimi iyi yapabilmem için çalışma gurubum veya takımımdan gereken desteğe sahibim.			,69		
İşimi iyi yapabilmek için gereken stratejik bilgiye ulaşma imkanım var.				,76	
Kurumun en tepesindeki yöneticinin vizyonunu anlıyorum.				,65	
Kurumun amaçları ve stratejilerini anlıyorum.				,79	
İşimi iyi yapabilmem için gerekli kaynaklara ulaşımım var.				,69	
Bölümümde yeni fikir ve gelişmeleri destekleyebilmek için gereken kaynakları elde edebiliyorum.					,42
İşimi yapmak için ek kaynaklara ihtiyacım olduğunda onları elde edebiliyorum.					,49
Katılım ve açık tartışma vardır.					,63
Esneklik ve merkezîyetçilikten uzak bir yapı vardır.					,53
Çalışan endişeleri ve fikirlerinin değerlendirilmesi esastır					,74
Yaratıcı sorun çözme işlemleri vardır.					,63
İnsan ilişkileri, ekip çalışması, bütünlük içerisindedir.					,54
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>13,3</b>	<b>12,9</b>	<b>12,7</b>	<b>12,7</b>	<b>10,9</b>
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	<b>62,52</b>				

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)</i>	,876
<i>Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square</i>	2702,15

$p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: Anlam ve uyum, faktör 2: özerklik ve etki, faktör 3: sosyo-politik destek, faktör 4: stratejik bilgiye ve kaynaklara erişim ve faktör 5: birim kültürü.

Tablo 3’de araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların psikolojik güçlendirme algı düzeylerini belirlemeye yönelik kullanılan ölçeğin geçerlilik analizine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Psikolojik güçlendirme beş temel faktörle %62,52 toplam varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin içsel tutarlılıklarının veya geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik  
Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Faktör Yük Değerleri		
	1	2	3
İşinde yetersiz olanlara yardım ederim.	,58		
Çok fazla iş yüklenilenlere yardım ederim.	,69		
Yöneticimize işinde yardımcı olurum.	,65		
Meslektaşlarımın problemlerini ve endişelerini dinlemek için zaman ayırırım.	,71		
Yeni işçilere yardım etmek için iş düzenimin dışına çıkarırım.	,66		
Diğer işçilere kişisel olarak ilgi gösteririm.	,65		
Meslektaşlarıma bilgilendirme yaparım.	,53		
Benim işte hazır bulunmam ortalamanın üzerindedir.	,47		
İşe gelemeyeceğim zaman geniş bilgi veririm.	,44		

Fazladan hak edilmemiş molalar alırım.		,83	
İşteki zamanımın çoğu kişisel telefon ve görüşmelerle geçiyor.		,85	
İşte anlamsız şeyler hakkında sürekli şikâyetçi olurum.		,81	
Emre uyulması için uydurulmuş resmi olmayan kurallara takılıp kalırım.		,84	
Bana verilmiş görevleri zamanında yerine getiririm.		,73	
İş tasvirlerinde açıkça belirtilmiş sorumluluklara uyarım.			,54
Benden beklenen görev ve davranışları yerine getiririm.			,81
İşimle ilgili resmi gereklilikleri karşılarım.			,86
Performansımı direk olarak etkileyecek etkinliklere katılırım.			,65
<i>Açıklanan Varyans</i>	23,05	19,77	12,83
<i>Açıklanan Toplam Varyans</i>	55,65		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)</i>	0.823		
<i>Bartlett's Test of Sphericity- Approx. Chi-Square</i>	1527.40		

$p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: Diğergamlık ve vicdanlılık, faktör 2: sivil erdem ve faktör 3: centilmenlik ve nezaket.

Tablo 4’de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geçerlilik analizi sonuçları görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üç temel faktörle %55,65 varyansla açıklanmıştır. Faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayılarının ise oldukça yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan faktörlere ilişkin faktör yük değerlerinin genel olarak 0,50’nin üzerinde değer aldığı saptanmıştır. Ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısı (KMO) ,823 olarak hesaplanmıştır. Kısacası ölçeğin bir bütün olarak içsel tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

#### **Psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki**

Psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine ilişkin korelasyon analizi sonuçları ise Tablo 5 ve Tablo 6’da verilmiştir.



**Tablo 5: Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standard Sapma Değerleri**

PG/ÖVD	Faktörler	Ortalama	Std. Sp.	N
Psikolojik Güçlendirme (PG)	<i>Anlam ve uyum</i>	1,66	,658	190
	<i>Özerklik ve etki</i>	2,13	,851	190
	<i>Sosyo-politik destek</i>	2,11	,869	190
	<i>Stratejik bilgiye ve kaynaklara erişim</i>	2,04	,833	190
	<i>Birim kültürü</i>	2,32	,941	190
ÖVD	<i>Diğergamlık ve vicdanlılık</i>	1,93	,659	190
	<i>Sivil erdem</i>	3,02	1,047	190
	<i>Centilmenlik ve nezaket</i>	1,95	,948	190
Psikolojik Güçlendirme (PG)		2,05	,649	190
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)		2,30	,633	190

*Not: Ortalama değerler; Tamamen katılıyorum:1..... Kesinlikle katılmıyorum:5*

Tablo 5'te faktörlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Ortalama değerler beşli likert ölçeği dikkate alınarak yapılmıştır. Uyum ve etki faktörünün ortalama değerinin en düşük, sivil erdem faktörünün ortalama değerinin en yüksek olduğu saptanmıştır. Faktörler arasındaki ilişki ise Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6: Psikolojik Güçlendirme İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Arasındaki İlişki**

Faktörler		Diğergamlık ve vicdanlılık	Sivil erdem	Centilmenlik ve nezaket	Genel olarak ÖVD
<i>Anlam ve uyum</i>	r	,521**	,202**	,518**	,580**
	p	,001	,005	,001	,001

Özerklik ve etki	r	,435**	,305**	,350**	,483**
	p	,001	,001	,001	,000
Sosyo-politik destek	r	,482**	,250**	,345**	,483**
	p	,001	,001	,001	,001
Stratejik bilgiye ve kaynaklara erişim	r	,526**	,256**	,498**	,581**
	p	,001	,001	,001	,001
Birim kültürü	r	,515**	,269**	,367**	,495**
	p	,001	,000	,001	,001
Genel olarak psikolojik güçlendirme	r	,633**	,331**	,523**	,666**
	p	,001	,001	,001	,001

\*\*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5'te çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analiz sonuçları yer almaktadır. Korelasyon ilişkisi genel ve alt boyutları ile ortaya konulmuştur. Çalışanların psikolojik güçlendirme algılamalarının alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yüksek düzeyde (r: ,67) pozitif bir ilişkinin olması "H<sub>1</sub>: Psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır." Hipotezini de doğrulamaktadır. Chan (2003), psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde, Wat ve Shaffer (2005)' de, psikolojik güçlendirmenin farklı boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklı boyutları üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik) dikkate alındığında her bir boyutun örgüt ve birim kültürü tarafından desteklenmesi durumunda çalışanlar arasındaki işbirliği, dayanışma ve iyi ilişkilerin olumlu bir şekilde gelişeceği beklenebilir.

Psikolojik güçlendirme boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerine olan etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmış olup sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir. Psikolojik güçlendirme alt boyutları, anlam ve uyum, özerklik ve etki, sosyo-politik destek, stratejik bilgiye/kaynaklara ulaşım ve birim kültürü bağımsız değişkenler olarak ele alınırken, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları; diğergamlık/vicdanlılık, centilmenlik/nezaket ve sivil erdem ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

**Tablo 6: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi**

	Psikolojik güçlendirme faktörler	F	p	R	R <sup>2</sup>	B	t	P
		37,9	,001	,71	,51			
Diğergamlık ve vicdanlılık	Sabit değer					,428	3,63	,001
	Anlam ve uyum					,421	7,05	,001
	Özerklik ve Etki					-,095	-1,3	,201
	Sosyo-politik destek					,153	2,06	,041
	Stratejik bilgiye ve kaynaklara erişim					,214	3,04	,003
	Birim kültürü					,223	2,98	,003
<hr/>								
	Psikolojik güçlendirme faktörler	F	p	R	R <sup>2</sup>	β	t	P
		4,76	,001	,34	,12			
Sivil erdem	Sabit değer					2,07	9,33	,001
	Anlam ve uyum					,011	,134	,893
	Özerklik ve Etki					,190	1,91	,057
	Sosyo-politik destek					-,028	-,28	,779
	Stratejik bilgiye ve kaynaklara erişim					,102	1,08	,281

Birim kültürü		,122	1,22	,225				
Centilmenlik ve nezaket	<b>Psikolojik güçlendirme faktörler</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
		48,8	,001	,76	,57			
	Sabit değer					,172	1,26	,211
	Anlam ve uyum					,631	11,3	,001
	Özerklik ve Etki					-,217	- 3,14	,002
	Sosyo-politik destek					,060	,863	,390
	Str. bilgiye ve kaynaklara erişim					,339	5,15	,001
	Birim kültürü					,020	,280	,780

*p<0,05 düzeyinde anlamlıdır*

Tablo 6'da psikolojik güçlendirme boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerine olan etkisini ortaya koyan regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarını değerlendirdiğimizde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Anlam/uyum, sosyo-politik destek, stratejik bilgiye/kaynaklara ulaşım ve birim kültürünün diğergamlık ve vicdanlılığı olumlu etkilediği belirlenmiştir. Özerklik/etkinin ise diğergamlık ve vicdanlılık üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir. Söz konusu boyutların diğergamlık ve vicdanlılığı açıklama oranı ise %51'dir. Psikolojik güçlendirme alt boyutlarının ise sivil erdem üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür. Son olarak centilmenlik ve nezaket üzerinde anlam/uyum, özerklik/etki ve stratejik bilgiye/kaynaklara erişimin olumlu etkilediği görülmektedir. Centilmenlik ve nezaketin bu değişkenler tarafından açıklanma oranı %57'dir. Literatürde güçlendirmenin ÖVD üzerindeki etkisiyle ilgili tartışmalar ya psikolojik güçlendirme ile ya da takım seviyesindeki ilişkisel güçlendirme ile ilgiliydi. Morrison (1996) güçlendirilmiş çalışanların girişimci olmayı başardıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterdiklerini ileri sürmüştür. Güçlendirilmiş ve tatmin olmuş çalışanlar, kendi rol gereklerini aşarak performans katkıda bulunmak suretiyle karşılık vermek isteyeceklerdir. Blau (1964)'nin sosyal değişim teorisi, organizasyonlarda çalışan ile organizasyon arasındaki

ilişkilerin bir çeşit değişim olduğunu ve beklentinin karşılıklı olduğunu ifade etmektedir (Allen vd., 2003: 107; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703). Sosyal değişim argümanını takip ederek organizasyonlar çalışanlara genişletilmiş yetki ve sorumluluk sunarlar ve çalışanlar da örgütsel vatandaşlık davranışları göstererek karşılık verirler (Tsui et al., 1997: 1093). Organ (1998) sosyal değişim ilişkisi içerisinde bir yöneticiye karşılık vermek için altlar için en muhtemel yol'un örgütsel vatandaşlık davranışları vasıtasıyla olacağını ileri sürer. Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bacharach (2000), karşılıklılık normları vasıtasıyla destekleyici liderlik davranışlarını tecrübe eden astların, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllü davranışlara adapte olacağı görüşünü desteklerler. Sonuç olarak çalışmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışını kısmen olumlu etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın 2. Hipotezi olan "H<sub>1</sub>: Çalışanların psikolojik güçlendirme algıları örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir." kısmen kabul edilmiştir.

## Sonuç

Çalışmamızda yapılan analizler sonucunda psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu uygulamalı araştırmanın sonuçları, psikolojik güçlendirmenin, -işyerinde bireysel performansı artıran- örgütsel vatandaşlık davranışlarına yol açtığını ifade eden bir yaklaşımla mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın bir diğer uygulamalı katkısı da; güçlendirmenin çalışanların tutum ve iş davranışlarını iyileştirmek için etkili bir yaklaşım olduğu sonucuna ulaşmasıdır. Bizim bulgularımız, psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışları gibi önemli çalışan tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Güçlendirilmiş insan kaynakları güçlendirilmiş bir organizasyon yaratır, bu nedenle, liderler çalışanların kendilerini bağımsız hissettikleri, takdir edildiklerini, motive edildiklerini ve güçlendirildiklerini hissettikleri işyeri ortamını sağlamaya adapte olmalıdırlar. Organizasyonlarda, organizasyonun temel yapı taşı olarak çalışanlar, bir maliyet unsuru olmaktan ziyade yatırım unsuru olarak düşünülmelidirler. Bu yaklaşım daha güçlendirilmiş insan kaynakları ve böylece operasyonel amaçları başarmada daha güçlü bir organizasyon ortaya koyacaktır. Sosyal değişim kuramı çerçevesinde kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların buna örgütsel vatandaşlık davranışı ile karşılık vermesi muhtemeldir. Bu karşılıklılık kapsamında organizasyon ve çalışanlar birbirlerine karşı pozitif

birtakım geri bildirimlerde bulunacaklardır. Bu bağlamda, gerek formal yapıda gerekse informal ilişkiler de örgüt kültürü içerisine psikolojik güçlendirme aşılansarak organizasyonun olumlu sonuçlar elde etmesi olasıdır.

Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını icra etmede yeterli ehliyete sahip olduklarına inandıklarında bu davranışlara (ÖVD) odaklanmaya meylederler. Böylece, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya koyulması ile çalışanların yeteneklerini sergilemesi ve yöneticinin bu yeteneği fark etme ihtimali artacaktır. Çalışanların yeteneklerini ortaya koyma isteği performansla pozitif ilişkili olarak bilindiğinden dolayı (Judge ve Bono, 2001: 84), yöneticinin çalışanın yeteneği konusundaki algılaması psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynayabilir. Gelecekte yapılacak olan çalışmaların bu ilişkiyi test etmesi literatür açısından önemli katkı sağlayabilir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen önemli bulguların dışında, araştırmanın bazı sınırlılıkları ve kısıtları olduğu unutulmamalıdır. Bu çalışmanın en önemli kısıtı; psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak sadece tek kaynaktan (çalışanlardan) bilgiyi elde etmesidir. Konu ile ilgili çalışma yapacak olanlar, çalışmayı daha da zenginleştirebilir ve katkı sağlayabilir. Araştırma kapsamında yer alan ölçeklerin dışında farklı ölçeklere ulaşılır ve farklı örnekler üzerinde test yapılırsa daha ayrıntılı sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir. Bu sonuçların işyerinde güçlendirmenin uygulanması üzerinde yapılacak olan gelecekteki çalışmaları teşvik edeceğini ümit ediyoruz.

### Kaynakça

- Alge, Bradley J.; Ballinger, Gary A.; Tangirala, Subrahmaniam; Oakley, James L. (2006), Information Privacy In Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance, Journal of Applied Psychology, 91 (1): 221-232.
- Allen, David; Shore, Lynn, M.; Griffeth, Rodger W. (2003), "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process". Journal of Management, (29): 99-118.
- Allen, Natalie ve Meyer, John P. (1996), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", Journal of Vocational Behaviour, (49): 252-276.

- Allison, Barbara J.; Voss, Richard Steven ve Dryer, Sean (2001), "Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Education for Business*, 76(5): 282-294.
- Alper, Steve; Tjosvold, Dean; Law, Kenneth S. (2000), "Conflict Management, Efficacy and Performance in Organizational Teams", *Personnel Psychology*, 53(3): 625-642.
- Anderson, Stelia E. ve Williams, Larry J. (1996), "Interpersonal, Job, and Individual Factors Related to Helping Processes At Work", *Journal of Applied Psychology*, 81: 282-296.
- Ashforth, Blake E. (1989), *The Experience of Powerlessness in Organizations. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: 207-242.
- Bandura, Albert (1982), "Self-efficacy in Human Agency", *American Psychologist*, No: 37: 122-147.
- Bandura, Albert (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.
- Bandura, Albert (1989), "Human Agency In Social Cognitive Theory", *American Psychologist*, 44: 1175-1184.
- Bandura, Albert (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*, NY: Freeman, New York.
- Becker, Thomas E. ve Vance, Robert J (1993), "Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship Behavior: An Illustration of the Direct Product Model with Refinements," *Journal of Management*, 19(3): 663-682.
- Blau, Peter M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York
- Bowen, David E. ve Edward E. Lawler III. (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, And When?", *Sloan Management Review*, 33(3): 31-9.
- Cacioppe, Ron (1998), "Structured Empowerment: An Award -Winning Program at the Burswood Resort Hotel", *Leadership & Organization Development Journal*, 19(5): 264-274.
- Chan, Yuen Hung (2003), *A Nomological Network Approach to the Study of Antecedents, Moderator, Mediators and Outcomes of Psychological Empowerment*, The University of Memphis.
- Cole, Nina (1995), "How Employee Empowerment Improves Manufacturing Performance", *Academy of Management Executive*, 9(1): 80-81.

- Conger, Jay A. ve Kanungo, Rabindra N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Dalal, Reeshad S. (2005), "A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 90: 1241-1255.
- Deci, Edward L.; Connell, James P. ve Ryan, Richard M. (1989), "Self-determination in a Work Organization", *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-590.
- Deluga, Ronald J. (1995), "The Relation Between Trust in The Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior", *Military Psychology*, 7(1): 1-16.
- DiPaola, Micheal ve Hoy, Wayne K. (2005), "Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students", *The High School Journal*, The University of North Caroline Press, Feb/Mar: 35-44.
- Field, Laurie (1997), "Impediments to Empowerment and Learning Within Organizations", *The Learning Organization*, 4(4): 149-158.
- Forrester, Russ (2000), "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *Academy of Management Executive*, 3(14): 67-80.
- George, Jennifer M. (1996), "Group Affective tone. In M. A. West" (Ed.) *Handbook of work Group Psychology*, Wiley, New York içinde: 77-94.
- George, Jennifer M. ve Jones, Gareth R. (1997), "Organizational Spontaneity in Context", *Human Performance*, 10: 153-170.
- Graham, Jill W. (2000), "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries From Political Philosophy", *Human Resources Management Review*, 10: 61-77.
- Hackman, Richard ve Oldham, Greg (1980), *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, Margaret (1992), *Women and Empowerment: Strategies for Increasing Autonomy*, Hemisphere, Washington.
- Hossien, Nezakati; Omid, Asgari; Faraz, Karimi ve Vajihe, Kohzadi (2010), "Fostering Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Human Resources Empowerment (HRE)", *World Journal of Management*, 2(3): 47 - 64.



- Ilies, Remus; Nahrgang, Jennifer D. ve Morgeson, Frederick P. (2007), "Leader-member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92: 269-277.
- Ilies, Remus; Spitzmuller, Matthias; Fulmer, Ingrid Smithey ve Johnson, Michael D. (2009), "Personality And Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 94: 945-959.
- Jiing-Lih Farh; Chen-Bo Zhong ve Organ, Dennis W. (2004), "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", *Organization Science*, 15: 241-253.
- Johnson, Angel (2008), *The Influence of Need for Achievement, Need for Affiliation, Leadership Support, and Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior*, (Ph.D. Thesis), Alliant International University, Los Angeles.
- Johnson, Robin D. ve Thurston, Elizabeth K. (1997), "Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid", *Leadership & Organization Development Journal*, 18(2): 64-73.
- Judge, Timothy A. ve Bono, Joyce E. (2001), Relationship of Core Self-evaluations Traits – self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – with Job Satisfaction and Job performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86: 80-92.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Kanter, Rosabeth Moss (1979), "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review*, 57: 65-75.
- Kanter, Rosabeth Moss (1983), *The Change Masters*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Karambayya, Rekha (1989), *Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences*. Unpublished Doctoral Dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.
- Katz, Daniel (1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 9: 131-133.
- Katz, Daniel ve Kahn, Robert L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.
- Kidder, Deborah L. (2002), "The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, 28: 629- 648.

- Kirkman, Bradley L. ve Rosen, Benson (1999), "Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42: 58-74.
- Kirkman, Bradley L. ve Shapiro, Debra L. (2001), "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment to Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", *Academy of Management Journal*, 44(3): 557-569.
- Kirkman, Bradley L.; Tesluk, Paul E. ve Rosen, Benson (2004), "The Impact of Demographic Heterogeneity and Team Leader-Team Member Demographic Fit on Team Empowerment and Effectiveness", *Group and Organization Management*, 29(3): 334-368.
- Köse, Sevinç; Kartal, Burak ve Nilgün, Kayalı (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20: 1-19.
- Lashley, Conrad (1995), "Towards An Understanding of Employee Empowerment In Hospitality Services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1): 27-32.
- Lawler, Edward Emmet III. (1973), *Motivation In Work Organizations*, Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lawler, Edward Emmet; Mohrman, Susan A. ve Benson, George (2001), *Organizing For High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000 Companies*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- LePine, Jeffrey A.; Erez, Amir ve Johnson, Diane E. (2002), "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87: 52-65.
- MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M. ve Fetter, Richard (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 57(1): 70-81.
- MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M. ve Paine, Julie Beth (1999), "Do Citizenship Behaviors Matter More For Managers Than For Salespeople?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: 396-410.
- Mathieu, John E.; Gilson, Lucy L. ve Ruddy, Thomas M. (2006), "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of An Integrated Model", *Journal of Applied Psychology*, 91: 97-108.

- Morrison, Elizabeth Wolfe (1996), "Organizational Citizenship Behavior As a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality", *Human Resource Management*, 35(4): 493-512.
- Organ, Dennis (1977), "A Reappraisal And Reinterpretation of The Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis", *Academy of Management Review*, 2: 46-53.
- Organ, Dennis (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington.
- Organ, Dennis ve Konovsky, Mary (1989), "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74: 3-10.
- Organ, Dennis ve Lingl, Andreas (1995), "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Social Psychology*, 135(3): 339-350.
- Organ, Dennis ve Ryan, Katherine (1995), "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personel Psychology*, 48: 775-802.
- Podsakoff, Nathan P.; Blume, Brian D.; Whiting, Steven W. ve Podsakoff, Philip M. (2009), "Individual- And Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 94: 122-141.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Paine, Julie Beth 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: 513-563.
- 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.
- Randolph, W. Alan (1995), "Navigating The Journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, 23(4): 19-32.
- Randolph, W. Alan ve Sashkin, Marshall (2002), "Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?", *Academy of Management Executive*, 16(1): 102- 115.
- Rhoades, Linda ve Eisenberger, Robert (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Rodell, Jessica B. ve Judge, Timothy A. (2009), "Can "good" Stressors Spark "bad" Behaviors? The Mediating Role of Emotions in Links of Challenge and Hindrance Stressors with Citizenship and

- Counterproductive Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 94: 1438-1451.
- Royer, Linda (2009), *Structural and Psychological Empowerment of Community/Public Health Nurses*, (Ph. D. Thesis), George Mason University, Fairfax.
- Schein, Edgar H. (1992), *Organizational culture and leadership*, 12, 2. Baskı, Jossey- Bass, San Francisco.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995), "Psychology empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, 39: 483-504.
- Spreitzer, Gretchen M. (2008), "Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work", (Eds.) J. Barling & C. L. Cooper (2008), *Handbook of organizational behavior*, Thousand Oaks, CA: Sage içinde: 54-72.
- 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.
- Thomas, Kenneth W. ve Velthouse, Betty A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15: 666-681.
- Tompson, Holly B. ve Werner, Jon M. (1997), "The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model", *Journal of Management*, 23(4): 583-601.
- Tsui, Anne S.; Pearce, Jone L.; Porter, Lyman W. ve Tripoli, Angela M. (1997), "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, 40: 1089-1121.
- VanYperen, Nico W. ve Van den Berg, Agnes E. (1999), "Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 377-392.
- Wat, Dennis ve Shaffer, Margaret A. (2005), "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors the mediating role of trust in the supervisor and empowerment", *Personel Review*, 34(4): 406-422.

- Xiao-Ping, Chen; Chun, Hui ve Sego, Douglas J. (1998), "The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses", *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 922-931.
- Yukl, Gary A. (1989), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Englewood, Cliffs, NJ.

## RESEARCH ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

İlhami YÜCEL\*  
Yavuz DEMİREL\*\*

### Abstract

The main aim of this study is to show the effects of psychological empowerment on organizational citizenship behaviors. For this purpose, we have conducted a field study on the employees of "A" called a public organization. In this study, we have examined psychological empowerment with dimensions consisting of meaning, compliance, autonomy, impact, and socio-political support, access to strategic information/resources, and agency culture; and also organizational citizenship behaviors with those consisting of altruism, courtesy, conscientiousness, civic virtue, and sportsmanship. We have found that the relationships between dimensions of altruism and conscientiousness and those of meaning, compliance, autonomy, impact, and socio-political support, accessing to strategic information/resources, and agency culture are neither stronger nor weaker (median) and positive; additionally, we have suggested that the relationships between dimensions of sportsmanship and courtesy and those of meaning and compliance are also median and positive. Briefly, we have determined that psychological empowerment has positive effects on organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** Psychological empowerment, organizational citizenship behavior.

**JEL Codes:** M54, L20

---

\* Asist. Prof Dr., Erzincan University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management, ilhami\_yucel@hotmail.com

\*\* Assoc. Prof. Dr., Aksaray University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management, ydemirel75@gmail.com