

## FUTBOL TURİZMİNE HİZMET EDEN OTEL ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ALGILARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ<sup>1</sup>

Yılmaz AKGÜNDÜZ  
MEU, Turizm Fakültesi

Anıl KALE  
MEU, Turizm Fakültesi

Gaye PAZARBAŞI  
MEU, Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Özet

*Otel işletmelerinin müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü sağlamalarında çalışanların rol ötesi davranışlar olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri önemlidir. Bu çalışmada, psikolojik güçlendirmenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinden yararlanılarak bir anket formu hazırlanmıştır. Bu anket formu, Antalya'da faaliyet gösteren ve futbol turizmüne hizmet eden altı adet beş yıldızlı otel çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmaya 10 Ocak-10 Mart 2014 tarihlerinde 171 çalışan katılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin ardından yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda çalışanların kendilerini psikolojik güçlendirildiklerine inanmalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda, otel yöneticilerine çalışanlarının psikolojik güçlendirme inançlarını artırarak örgütsel verimliliğe katkıda bulunacak rol ötesi davranışlarını artıracakları önerisinde bulunulabilir.*

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Otel İşletmeleri.

## THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT PERCEPTIONS OF EMPLOYEES WORKING IN HOTELS SERVING TO FOOTBALL TOURISM ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS

### Abstract

*It is important that hotel employees display organizational citizenship behaviors so that hotel managements can achieve customer satisfaction and competition superiority. This paper aims to find out the impact of psychological empowerment of employees on organizational citizenship behaviors. To conduct the research, a survey has been formed drawing mainly from Psychological Empowerment Scale and Organizational Citizenship Behavior Scale. This survey has been administered between January, 10th and the March, 10th to 171 employees of six five-star hotels serving to football tourism in Antalya. After having completed the reliability and validity analysis of the scales, the research findings showed that employees' perception of being psychologically empowerment had positive impact on organizational citizenship behaviors. In this respect, it could be suggested that hotel managers should increase the employees' psychological empowerment perceptions to increase extra-role behavior that could contribute to organizational productivity.*

**Key Words:** Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Hotel Businesses.

<sup>1</sup> Bu makale 3. Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu'nda bildiri olarak sunulmuştur.

## **Giriş**

Günümüzde küreselleşme ile birlikte rekabet koşulları artmış ve müşterilerin istek ve ihtiyaçları değişmiştir. Bu nedenle, hizmet satışı yaparak varlığını sürdürmeye çalışan otel işletmelerinin başarısı için çalışanların iş tanımlarında belirtilen görevlerinin ötesinde, örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaları oldukça önemli hale gelmiştir. Bu davranışlar yönetim literatüründe rol ötesi davranışlar olarak ifade edilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak tanımlanmaktadır.

Otel işletmelerinde yetenekli ve becerikli çalışanların örgüte çekilmesi ve motivasyonlarının artırılması ile insan kaynaklarının stratejik bir rekabet gücü haline gelmesi sağlanabilir. Bu, örgüt içerisinde yaptıkları iş üzerinde etkilerinin, kontrol güçlerinin ve yeterliliklerinin yüksek olduğuna inanan çalışanların kendilerini psikolojik güçlendirilmiş hissetmeleri ile sağlanabilecektir. Çalışanların kendilerini psikolojik güçlendirilmiş olduklarına inanmaları aynı zamanda iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi pozitif örgütsel çıktıları artırmakta; işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz çıktıları azaltmaktadır.

Spor kulüplerinin ve taraftarlarının yaptığı seyahatler ile ortaya çıkan futbol turizmi, iklim koşullarının elverişli olması nedeniyle ülkemizdeki turizm işletmeleri için önemli bir gelir kaynağıdır. Gerek ulusal gerekse uluslararası kapsamda futbol turizmüne katılan sporculara, kulüp çalışanlarına ve taraftarlarına hizmet sunan özellikle Antalya'da bulunan otel işletmeleri için bunu söylemek mümkündür. Dünyanın çeşitli yerlerine seyahat eden ve çoğu zaman birinci sınıf veya lüks olarak adlandırılan turizm işletmelerinden yararlanan sporcu ve kabilelerinin yüksek beklentilerinin karşılanmasında çalışanların rol ötesi davranışlar göstermelerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, çalışmanın amacı futbol turizmüne hizmet eden beş yıldızlı otel çalışanlarının psikolojik güçlendirilme algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda öncelikle psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışları konularının kavramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında ise Antalya'da futbol turizmüne hizmet eden beş yıldızlı otel çalışanlarından toplanan veriler analiz edilmiştir. Son olarak ise analiz verileri değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

## ***Psikolojik Güçlendirme***

Turizm işletmelerinde çalışanlar, hizmet kalitesinin oluşturulmasında ve artırılmasında önemli bir yer tutmaktadır. Turizm işletmelerinin müşteri tatminini üst düzeyde tutmak ve rekabet gücünü kaybetmemek için çalışanlarından olabildiğince faydalanmaları gerekmektedir. Bu noktada çalışanların motivasyonlarını artıran ve içsel bir durum olan psikolojik güçlendirme ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel davranış ve yönetim bilimcilerin (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996, 1999; Corsun ve Enz, 1999;

Niehoff, Moorman, Blakely ve Fuller, 2001; Robbins, Crino ve Fredendall, 2002; Chu, 2003; Hancer ve George, 2003; Ergeneli, Arı ve Metin, 2007; Arslantaş, 2008 yaygın şekilde kullandığı ve araştırdığı güçlendirme kavramı, ilk olarak 36 yıl önce Kanter(1977) tarafından alan yazınına kazandırılmıştır. Kanter güçlendirmeyi yapısal olarak ele almıştır. Kanter'ın (1977) yapısal güçlendirme teorisindeki odak noktası, çalışma ortamındaki güçlendirici koşullara çalışanların verdiği tepkiler değil; bu koşulların varlığına ya da yokluğuna ilişkin çalışanların algılamalarıdır. Spreitzer'e (1995) göre, çalışanların güçlendirme uygulamalarına verdikleri tepkiler psikolojik güçlendirmenin temellerini oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle, psikolojik güçlendirme çalışanların yapısal güçlendirme koşullarını psikolojik olarak nasıl yorumladıklarını ve anlamlandırdıklarını yansıtmaktadır (Laschinger, Finegan, Shamian ve Wilk, 2004: 528-529).

Çalışanların güçlendirilmesine psikolojik bir bakış açısı kazandıran ilk araştırmacılar Conger ve Kanungo (1988) olmuştur. Güçlendirmeyi, öz-yeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak niteleyen Conger ve Kanungo (1988), çalışanların psikolojik güçlendirmeyi öz-yeterlilik duygularının artırılması şeklinde tanımlamışlardır. Thomas ve Velthouse (1990: 666-681) psikolojik güçlendirmeyi örgütün yönetim bölümünün yapması gereken faaliyetler ve göstermesi gereken davranışlardan ziyade; çalışanların işe yönelik algılarıyla ilgili olduğunu belirtmiştir. Thomas ve Velthouse (1990)'un tanımlamalarına paralel olarak Spreitzer (1995:1444) güçlendirme kavramını; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak nitelemiştir.

Psikolojik güçlendirmenin dört boyutundan ilki olan **anlamlılık** boyutu, bir görevin yapılış amacının çalışanlar için taşıdığı değer; çalışanların yaptıkları işi önemsemeleri ve işlerinin önemli olduğunu düşünmeleri ile ilgilidir. **Yeterlilik** boyutu, çalışanların işlerini iyi yapabilmeleri konusunda kendilerine ve yeteneklerine duydukları güven ile ilgilidir. **Özerklik** boyutu ise çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda karar verme özgürlüklerini ve işleri üzerinde kontrol sahibi olmaları ile ilişkilendirilmiştir. **Etki** boyutu çalışanların örgütsel sonuçlar (stratejik, yönetsel ya da operasyonel) üzerinde herhangi bir etkilerinin olup olmadığını hissetmeleri ile ilgilidir. Çalışanın işe yönelik sonuçlar üzerindeki etkisini algılama düzeyi önemlidir. Çalışan kendini, yaptığı işe yönelik sonuçları etkileyebildiği ölçüde güçlendirilmiş hissetmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

Psikolojik güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalarda, psikolojik güçlendirmenin iş zenginleştirme ve çalışan sadakatini (Niehoff et al., 2001); iş doyumunu ve duygusal bağlılığı (Tolay, Sürvegil ve Topoyan, 2012) etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların genel psikolojik güçlendirme algıları ve biliş temelli güven arasında önemli bir ilişki olduğu (Ergeneli vd., 2007); insan kaynaklarının amaca uygun yönetilmesi ve çalışanlardan beklenen verimin alınabilmesi için temel koşullar arasında olduğu (Karahan, 2009); anlamlılık, yeterlilik ve özerklik boyutlarında çalışanların psikolojik güçlendirme algılamalarının yüksek olduğu

ancak etki boyutundaki güçlendirme algılamalarının olumsuz olduğu (Pelit ve Öztürk, 2011) yapılan çalışmalarda bulgulanmıştır.

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Günümüzde örgütler, stratejik amaçlarına ulaşabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için çalışanlarından alışlagelmiş iş tanımlarını yerine getirmelerinden ziyade, örgütlerine girişimcilik ve yaratıcılıklarını da katan ve bu yönleriyle örgütlerine değer sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Bu ihtiyaçların karşılanmasında çalışanların rol ötesi davranışlarını kapsayan ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak ifade edilen davranış kalıplarına gereksinim duyulmaktadır. Bireysel ve örgütsel performans arasındaki olumlu ilişkilerden kaynaklanan ÖVD (Taşçı ve Koç, 2007: 374), çalışanların sahip oldukları özellikleri örgütlerine rekabet avantajı sağlamak için kullanmaları ile ilgili bir davranıştır (Paine ve Organ, 2000: 46).

Örgütsel davranış kapsamında ele alınan ÖVD'nı (Brief ve Motowidlo, 1986; Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Organ ve Ryan, 1995; Paine ve Organ, 2000; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000; Gürbüz, 2006; Arslantaş ve Pekdemir, 2007), Katz'ın (1964) ekstra rol davranışı tanımlamasından yararlanarak ilk ifade eden 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşlarıdır (Bateman ve Organ, 1983: 588). Bu davranışlar sonraki dönemlerde prososyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), iyi asker davranışı (Organ, 1988) ve örgütsel gönüllülük (George ve Jones, 1997) şeklinde de ifade edilmiştir.

Alan yazını incelendiğinde sıkça referans verilen Organ (1988: 4) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, "örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık bir şekilde kabul edilmemiş, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranış" olarak tanımlamıştır. Paine ve Organ (2000: 46) çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının işletmelere rekabet avantajı sağladığını belirtmişlerdir.

ÖVD'nın örgütsel verimliliği bütün olarak etkilediği (Walz ve Niehoff, 1996); ÖVD'nın örgütsel bağlılıkla ilgili tutumunun olumlu yönde olduğu ancak, örgütün türü açısından ÖVD ve duygusal bağlılık boyut ortalamalarında anlamlı bir değişiklik bulunmadığı (Gürbüz, 2006); örgütsel öğrenme değerleri arasında olumlu ilişkilerin bulunduğu (Taşçı ve Koç, 2007); örgütsel bağlılık üzerinde güçlü etkileri olduğu ve ÖVD'nın en önemli belirleyicisinin normatif bağlılık olduğu (Bolat ve Bolat, 2008); güçlendirici lider davranışlarının genel olarak ÖVD ve boyutlarını etkilediğini ve güçlendirici lider davranışlarının ÖVD'nın önemli belirleyicilerinden biri olduğu (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009); algılanan örgütsel desteğe ve iş performansına pozitif etkisi olduğu (Chiang ve Hsieh, 2012) yapılan çalışmalarda belirlenmiştir.

Alan yazını incelendiğinde ÖVD ile ilgili çalışmalarda farklı boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Smith, Organ ve Near (1983: 657) özgecilik ve kapsamlı itaat olmak üzere başlıca iki boyutta; Organ (1988: 25) özgecilik, centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve vicdanlılık olmak üzere beş boyutta; Graham (1991) örgütsel

itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olmak üzere üç boyutta; Podsakoff vd. (2000: 516) ise kendi kendini geliştirme, bireysel inisiyatif, sivil erdem, örgütsel itaat, örgütsel sadakat, yardım etme davranışı ve sportmenlik olmak üzere yedi boyutta incelemiştir. Bu çalışmada hem ulusal hem de uluslararası yazında sıkça kullanıldığı belirlenen Organ'ın (1988) yaklaşımı esas alınmıştır. Bu yaklaşıma göre **özgecilik** boyutu, örgüte ilişkin görev ya da sorunlarda örgüt üyelerine karşılık beklemeden yardımcı olmayı ve sorunların çıkmasını engellemeye yönelik çalışanların gönüllü davranışlarını ifade eder (Organ, 1988: 1-14; Podsakoff vd., 2000: 516). **Vicdanlılık** boyutu ise çalışanların çok çalışarak, kural ve düzenlemelere karşı gelmeden asgari rol tanımlamalarının ötesine geçme yönündeki gönüllü davranışlarını içerir (Podsakoff vd., 2000: 524). **Centilmenlik** boyutu, örgütle doğrudan ilişkisi olan veya olmayan, çalışanların gerek kendi aralarında gerekse yöneticileri ile aralarında oluşan rahatsızlıklardan ve hoşnutsuzluklardan şikayetçi olmadan hoşgörü ile karşılaşmasıdır (Podsakoff vd., 2000: 517). **Nezaket** boyutu, örgüt üyelerinden kaynaklanan iş ile ilgili sorunları bireylerin haklarını görmezden gelmeden engellemeye veya etkisini azaltmaya yönelik gönüllü davranışları ifade eder. Son boyut olan **sivil erdem**, bir bütün olarak örgüte bağlılığı ve makro düzeyde ilgiyi belirtir (Organ, 1988: 1-14; Podsakoff vd., 2000: 525).

#### ***Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi***

Çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki sosyal değişim kuramı ile açıklanabilir. Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001; Gefen ve Ridings, 2002). Bu kuram çerçevesinde, psikolojik olarak güçlendirildikleri algısına sahip çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllü davranışlar göstereceklerdir. Yapılan çalışmalarda (Chan, 2003; Wat ve Shaffer, 2005; Arslantaş, 2008; Jiang, Sun ve Law, 2011; Yücel ve Demirel, 2012; Chiang ve Hsieh, 2012; Aksel, Serinkan, Kiziloglu ve Aksoy, 2013) psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Bu doğrultuda, sosyal değişim kuramına ve yapılan ampirik araştırmalara bağlı olarak psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemesi beklendiği için  $H_1$  hipotezi geliştirilmiştir.

**$H_1$ :** Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## **YÖNTEM**

### ***Evren ve Örneklem***

Çalışma için gerekli veriler, Antalya'nın Kundu bölgesinde faaliyet gösteren ve futbol sahasına sahip olan 6 (altı) beş yıldızlı otel işletmesinden toplanmıştır. Araştırmada örnekleme ulaşılabilirlik ve futbol kulüplerinin devre arası kamp dönemleri dikkate alınarak veriler 10 Ocak – 10 Mart 2014 tarihleri arasında

toplanmıştır. Bölge olarak Antalya'nın seçilmesinin en önemli nedeni, son yıllarda gerek ulusal gerekse uluslararası spor kulüplerinin bu şehirde kamp ve turnuva gibi faaliyetlerini gerçekleştirmesidir. Ana kitlenin tamamı ile anket uygulaması pratik olarak mümkün olamadığı için örnekleme yoluna gidilmiştir. Tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen altı otele bizzat gidilmiş ve otel yönetimlerinden gerekli izinler alınarak, çalışanların anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Dağıtılan 250 adet anketten 171 adeti geri dönmüştür. Çok sayıda cevapsız madde bulunan 2 anket çıkartıldıktan sonra kalan 169 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

### **Ölçekler**

Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, ikinci bölümde psikolojik güçlendirme ölçeği yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise demografik değişkenlere ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Psikolojik güçlendirme bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak dikkate alınmıştır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek amacıyla Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen özgecilik (4 ifade), üstün görev bilinci (4 ifade), nezaket (4 ifade), yurttaşlık erdemi (4 ifade) ve centilmenlik (4 ifade) olmak üzere beş boyut ve 20 ifadeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Elçi (2005) tarafından yapılan çalışmada kullanıldığı Türkçe hali ile bu çalışmada kullanılmıştır.

Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen anlamlılık (4 ifade), yeterlilik (4 ifade), özerklik (4 ifade) ve etki (4 ifade) olmak üzere dört boyut ve 12 ifadeden oluşan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlar ölçeğinin ve psikolojik güçlendirme ölçeğinin yanıt kategorileri, Kesinlikle katılmıyorum (1) ile Kesinlikle katılıyorum (5) olacak şekilde 5'li Likert derecelemesine göre hazırlanmıştır.

Katılımcılardan cinsiyetlerine ve eğitim düzeylerine uygun olan alanları işaretlemeleri; yaşlarını, çalıştıkları departmanı ve kaç yıldır çalıştıklarını ilgili alanlara yazmaları istenmiştir. Soru formu ile toplanan demografik değişkenlere ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi yapılmış; hipotezin test edilmesi için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

## **BULGULAR**

### **Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular**

Tablo 1'de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların %57'si (86 kişi) erkek, %43'ü (65 kişi) kadındır. Katılımcıların %58,5'i (83 kişi) 18-30 yaş aralığında, %47,6'sı (69 kişi) ise lise mezunudur. Yıl olarak %66,6'sının (94 kişi) iş tecrübesi 1-10 yıl aralığındadır. Departman bazında çalışanların %51,4'ü (72 kişi) yiyecek içecek departmanında çalışmaktadır.

**Tablo1 : Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	65	43,0
	Erkek	86	57,0
Yaş	18-30	83	58,5
	31-60	59	41,5
Eğitim	İlkokul	2	1,4
	Ortaokul	14	9,7
	Lise	69	47,6
	Ön Lisans	29	20
	Lisans	19	13,1
	Yüksek Lisans	8	5,5
İş Tecrübesi	Doktora	4	2,8
	1-10 Yıl	94	66,6
	11-20 Yıl	40	28,4
	21-33 Yıl	7	5
Departman	Yiyecek-İçecek	72	51,4
	Ön Büro	11	7,9
	Bakım Onarım	11	7,9
	Muhasebe-Finans	5	3,6
	İdari Personel	29	20,7
	Kat Hizmetleri	12	8,6

#### **Geçerlilik ve Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular**

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör sayısının tespitinde öz değerın 1'den büyük olmasına, ilgili faktör ile en az 0,40 düzeyinde yüke sahip olmasına (Hair, Black, Babin, ve Anderson, 2010), bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına, binişiklik durumunda iki faktör arasında yük farkının en az 0,10 olmasına (Büyüköztürk, 2002) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir.

Araştırmada, faktör analizi sonucunda elde edilen yapıların güvenilirliklerini belirlemek için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. ÖVD ölçeğinin genel güvenirlık değeri  $\alpha=0,950$ ; psikolojik güçlendirme ölçeğinin genel güvenirlık değeri  $\alpha=0,955$ 'tir.

**Tablo 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği	Faktör		Açıklanan	
	Yükü	Ortalama	Varyans	Özdeğer
<b>Özgeçilık Boyutu</b>		4,392	25,449	9,462
Görevim olmasa bile, işe yeni alınanları otele alıştırmaya çalışırım.	,828	4,337		
İş yükü fazla olan çalışanlara yardım etmeye çalışırım.	,817	4,390		
İşle ilgili sorunları olan çalışanlara gönüllü olarak zaman ayırım.	,741	4,301		

İşe gelmemiş çalışanlara, görevlerini yaparak yardım etmeye çalışırım.	,711	4,331		
Olayların olumsuz yanlarını değil, olumlu yanlarına odaklandığı düşünüyorum.	,711	4,384		
Sürekli olarak, işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.	,636	4,467		
<b>Vicdanlılık Boyutu</b>		4,286	22,810	1,432
Hiçbir zaman uzun öğle araları almak istemem.	,855	4,195		
Fazladan mola almak istemem.	,692	4,201		
Her zaman dakik olmaya çalışırım.	,648	4,319		
Gereksiz şeylerden şikâyet ederek zaman harcadığımı düşünmüyorum.	,644	4,313		
Sorunları olduklarından daha büyük görme eğiliminde değilim.	,644	4,313		
Hiç izlemediğinde bile otel kurallarına uymaya çalışırım.	,624	4,372		
<b>Nezaket Boyutu</b>		4,368	22,381	1,115
Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce kişilere bilgi veririm.	,852	4,414		
Başkalarının hakkını suistimal etmem.	,772	4,503		
Çalışanların aralarında çıkabilecek sorunları engellemek ve çözmek için elimden geleni yaparım.	,740	4,355		
Karar alırken, kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere danışırım.	,705	4,349		
Otelin gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	,645	4,343		
KMO değeri: 0,884 Bartlett Testi sonucu: 2484,380				
Toplam Açıklanan Varyans: %70,640 Genel Ortalama: 4,349 Genel Güvenirlilik: 0,950				

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ile ilgili Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirleyebilmek için Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. KMO değeri 0,884'tür. Bartlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2=2484,380$ ;  $p<0,001$ ). Her iki testin sonucuna bakıldığında, örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. ÖVD ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda; ölçekte yer alan 3 madde 0,40'tan düşük faktör yüküne sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 17 madde üç faktör altında toplanmış ve varyansın yaklaşık %71'ini açıklamıştır. Tablo 2'de ÖVD ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları verilmiştir.

ÖVD ölçeğinin ilk faktörü altı maddeden oluşmakta ve varyansın yaklaşık %26'sını açıklamaktadır. Bu faktörde "görevim olmasa bile, işe yeni alınanları otele alıştırmaya çalışırım" (0,828), "iş yükü fazla olan çalışanlara yardım etmeye çalışırım" (0,817) ve "işle ilgili sorunları olan çalışanlara gönüllü olarak zaman ayırırım" (0,741) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Faktörde çalışanların, gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etmeye yönelik düşüncelerini ifade eden maddeler toplanmıştır. Bu nedenle faktöre "**Özgecilik**" adı verilmiştir.

Ölçeğin ikinci faktörü de altı maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %23'ünü açıklamaktadır. Bu faktörde; "hiçbir zaman uzun öğle araları



almak istemem" (0,855), "fazladan mola almak istemem" (0,692) ve her zaman dakik olmaya çalışırım" (0,648) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bir araya gelen maddelerin; çalışanların kural ve düzenlemelere karşı gelmeden asgari rol tanımlamalarının ötesine geçme yönündeki gönüllü davranışlarını belirtmesi nedeniyle faktöre "**Vicdanlılık**" adı verilmiştir.

Ölçeğin son faktörü ise beş maddeden oluşmakta ve toplam varyansın yaklaşık %22'sini açıklamaktadır. Bu faktörde "her hangi bir önemli davranışta bulunmadan önce kişilere bilgi veririm" (0,852), "başkalarının hakkını suistimal etmem" (0,772) ve "çalışanların aralarında çıkabilecek sorunları engellemek ve çözmek için elimden geleni yaparım" (0,740) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Faktöre, örgüt üyelerinden kaynaklanan iş ile ilgili sorunları bireylerin haklarını görmezden gelmeden engellemeye veya etkisini azaltmaya yönelik gönüllü davranışları belirtmesinden dolayı "**Nezaket**" adı verilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda dört boyuttan oluşan psikolojik güçlendirme ölçeğinde yer alan üç maddenin faktör yükü 0,40'ın altında olduğu için söz konusu üç madde ölçekten çıkartılmıştır. Daha sonra tekrarlanan açıklayıcı faktör analizinde kalan 9 maddenin özdeğeri 1'den büyük tek faktörde toplandığı belirlenmiştir. Ölçeğin KMO değeri 0,896 olarak, Bartlett testi sonucu ise  $\chi^2=2034,977$ ;  $p<0,001$ ; varyansın açıklama oranı %74 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3'te Psikolojik Güçlendirme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları verilmiştir. Söz konusu faktörde "işimi yapabilmem için gerekli olan becerilerimi geliştirdim" (0,888), "işimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum" (0,887) ve "işimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim" (0,878) gibi maddeler bir araya gelmiştir.

**Tablo 3: Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	Faktör Yüğü	Ortalama	Açıklanan Varyans	Özdeğer
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>		4,435	74,242	6,682
İşimi yapabilmem için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	,888	4,494		
İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	,887	4,544		
İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	,878	4,532		
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	,877	4,278		
İşimi yerine getirirken, yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelir.	,860	4,414		
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,859	4,479		
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olayları kontrol edebilirim.	,853	4,349		
Çalıştığım bölümde sözüm geçer.	,841	4,343		
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,810	4,485		

KMO değeri: 0,896 Bartlett Testi sonucu: 2034,977

Toplam Açıklanan Varyans:% 74,242Genel Ortalama: 4,435 Genel Güvenirlilik: 0,955

Tablo 4'te değişkenlere ait ortalama, standart sapma, Cronbach's Alpha ve ilişki değerleri görülmektedir. Psikolojik güçlendirme ile ÖVD arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki ( $r=0,514$ ;  $p<0,001$ ) olduğu belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının özgecilik ( $r=0,365$ ;  $p<0,001$ ), vicdanlılık ( $r=0,459$ ;  $p<0,001$ ) ve nezaket ( $r=0,557$ ;  $p<0,001$ ) boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4: Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları**

	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	PG
Özgecilik	1			
Vicdanlılık	,739**	1		
Nezaket	,655**	,707**	1	
Psikolojik Güçlendirme (PG)	,365**	,459**	,557**	1
Standart Sapma	,593	,648	,592	,704
Cronbach's Alpha	,913	,900	,908	,955
Ortalama	4,392	4,286	4,368	4,435

Not: \*\* $p<0.01$

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra, hipotezi test etmek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 5). Tablodan görüldüğü gibi psikolojik güçlendirme, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının %26'sını ( $F=60,033$ ;  $t=11,133$ ;  $p<0,001$ ) açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışını üzerinde önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Bu nedenle "*çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*" şeklindeki  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları**

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	Sig.
		$\beta$	Hata Standart	$\beta$			
1	(Sabit)	2,578	,232			11,133	,000
	PG	,399	,052	,514		7,748	,000
a. Bağımlı Değişken: ÖVD							
R=	,514	R <sup>2</sup> =	,264	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =	,260	F=	60,033
						Sig.=	,001

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Otel işletmeleri örnekleminde yapılan bu araştırmada, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak hissetmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, konu ile ilgili yapılan araştırma (Chan, 2003; Wat ve Shaffer, 2005; Arslantaş, 2008; Jiang vd., 2011; Yücel ve Demirel, 2012; Chiang ve Hsieh, 2012; Aksel vd., 2013) sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinde yapılacak psikolojik güçlendirme

uygulamalarının çalışanların rol ötesi davranışları olarak kabul edilen örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinde önemli etkilerinin olacağını söylemek mümkündür.

Otel işletmelerinde müşteri tatmini sağlanabilmesinde çalışanların, müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri son derece önemlidir (Kozak, 2012: 59). Bu doğrultuda psikolojik olarak güçlendirildiğine inanan otel çalışanları, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme konusunda kendilerini daha yeterli hissedebileceklerdir. Böylelikle müşterilerin istek ve ihtiyaçları daha kısa sürede ve yerinde karşılanabileceği düşünülebilir.

Otel işletmelerinin, çalışanların kendilerine verilen rollere bağlı olarak örgütsel amaçlara katkıda bulunmaları, rekabetin artması ile yetersiz hale gelmiştir. Bu nedenle çalışanların rollerinin ötesinde örgütsel verimliliğe katkıda bulunan, örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri oldukça önemlidir. Antalya’da yapılan bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları pozitif olarak etkilediğinin belirlenmesine bağlı olarak; yöneticilerin çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmelerini sağlamak için gerçekleştirecekleri uygulamaların aynı zamanda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına da katkıda bulunacağı söylenebilir. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlardan örgütsel amaçların başarılması için daha fazla yararlanılmış olacaktır.

İşletmeler tarafından kullanılan pek çok kaynağın rakip işletmeler tarafından da sağlanması işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmeleri için insan kaynaklarını stratejik bir araç olarak kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir (Karatepe ve Tizabi, 2011: 620). Bu nedenle işletmeler, çalışanların becerilerinden ve yeteneklerinden daha fazla yararlanmalıdırlar. Özellikle hizmet sektörü için, diğer sektörlerin faaliyetlerine göre daha önemli hale gelmiştir. Çalışanların başarıları takdir edilir, görevleri ile ilgili karar alma yetkisi kendilerine verilirse ve kararlarda görüşlerine değer verildiğine inanırlarsa psikolojik olarak güçlendirildiklerine olan inançları artabilecektir. Psikolojik olarak güçlendirdiğine inanan çalışanların doğrudan veya dolaylı olarak yaptığı katkılar işletmenin geneline yayılacak ve örgütsel verimliliğin artması mümkün olabilecektir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen önemli bulguların dışında, araştırmanın bazı sınırlılıkları ve kısıtları da vardır. Veri toplamak için yeterli zamanın bulunmaması ve bazı otel yöneticilerinin çalışmayı desteklememesi; psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak sadece çalışanlardan bilgi temin edilmiş olması çalışmanın en önemli kısıtlarıdır. Ayrıca bu çalışma, Antalya’da bulunan ve futbol turizmine hizmet eden otel çalışanları örneğinde yürütülmüştür. Bundan sonraki çalışmaların daha büyük bir örneklem üzerinde, diğer turizm işletmelerini kapsayacak biçimde yürütülmesi daha farklı hipotezlerin test edilmesini sağlayabilir.

Bu çalışmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemek amacıyla Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen ÖVD Davranışları

Ölçeği, psikolojik güçlendirme ile ilgili algılarını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Yapılacak çalışmalarda ÖVD'ni ölçmek amacıyla Johnson (2008) tarafından geliştirilen ÖVD Ölçeğinden, psikolojik güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Royer (2009) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinden yararlanılabilir. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile birlikte benlik saygısı, örgütsel itibar değişkenlerine yer verilmesi daha farklı hipotezlerin test edilmesini ve konunun daha ayrıntılı olarak açıklanmasını sağlayabilir.

#### **Kaynaklar**

Aksel, I., Serinkan, C., Kiziloglu, M. ve Aksoy, B. (2013). Assessment of teachers' perceptions of organizational citizenship behaviors and psychological empowerment: an empirical analysis in Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 89, 69-73.

Arslantaş, C. C. (2008). Yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *TİSK AKADEMİ*, 1, 101-117.

Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.

Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between effect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.

Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.

Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.

Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Güz(32), 470-483.

Chan, Y. H. (2003). *A nomological network approach to the study of antecedents, moderator, mediators and outcomes of psychological empowerment*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The University of Memphis.

Chiang, C. F. & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, (31), 180-190.

Chu, K. F. (2003). An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry. *Journal of Materials Processing Technology*, 139, 505-509.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice". *The Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

Corsun, D. L. & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support based relationships. *Human Relations*, 52 (2), 205-224.

Elçi, M. (2005) *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergeneli, A., Arı, G. S. & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.

Gefen, D. & Ridings, C.M. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: a quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information Systems*, 19 (1), 47-69.

George, J. M. & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10 (2), 153-170.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 48-75.

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4), 249-270.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hancer, M. & George, T. R. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants". *International Journal of Hospitality Management*, 22, 3-16.

Jiang, J. Y., Sun, L. Y. & Law, K. S. (2011). Job satisfaction and organization structure as moderators of the effects of empowerment on organizational citizenship behavior: a self-consistency and social exchange perspective". *International Journal of Management*, 28 (3), 675-693.

Johnson, A. (2008). *The influence of need for achievement, need for affiliation, leadership support, and organizational culture on organizational citizenship behavior*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Los Angeles: Alliant International University.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.

Karahan, A. (2009). İnsan kaynaklarının geliştirilmesine katkısı açısından personel güçlendirme yaklaşımı: Afyon Kocatepe üniversitesi hastanesi örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 95-114.

Karatepe, O. M. & Tizabi, L. Z. (2011). Work-related depression in the hotel industry: a study in the United Arab Emirates. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (5), 608-23.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 (2), 131-133.

Kozak, M. A. (2012). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Lambe, C. J., Wittmann, C. M. & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange". *Journal of Business-to Business Marketing*, 8 (3), 1-36.

Laschinger, H. K., Finegan, J. E., Shamian, J. & Wilk, J. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, 39 (5), 527-545.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G. & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organizational Management*, 26 (1), 93-113.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Paine, J. B. & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resources Management Review*, 10 (1), 45-59.

Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2011). "Otel işletmeleri işgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (1), 1-28.

Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (1989). *A second generation measure of organizational behavior*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Indiana University. Bloomington.

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

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31 (3), 351-363.

Robbins, T. L., Crino, M. D. & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resources Management Review*, 12, 419-443.

Royer, L. (2009). *Structural and psychological empowerment of community/public health nurses*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fairfax: George Mason University.

Smith, A. C., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 655-663.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurements and validations". *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.

Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C. & Quinn, R. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.

Taşcı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı- örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 373-382.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation". *The Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.

Tolay, E., Sürvegil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12 (4), 449-465.

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

Wat, D. & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors the mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34 (4), 406-422.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (23), 19-48.