

**T.C.**  
**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE PERSONEL  
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ**

**Özer TAPAN**  
**16713004**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Doç. Dr. Serdar BOZKURT**

**İSTANBUL**  
**2019**

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE PERSONEL  
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ**

**ÖZER TAPAN  
16713004**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

|               | Unvan Ad Soyad            | İmza                                                                                 |
|---------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Tez Danışmanı | : Doç. Dr. Serdar BOZKURT |  |
| Jüri Üyeleri  | : Doç. Dr. Emel ESEN      |  |
|               | Doç. Dr. Altan DOĞAN      |                                                                                      |

İSTANBUL  
TEMMUZ, 2019

## ÖZ

### ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ

ÖZER TAPAN

MAYIS, 2019

Bu çalışmanın amacı, çeşitli sektörlerde yer alan çeşitli kademelerden çalışanların örgütsel erdemlilik davranışının örgütsel özdeşleşmeye etkisi içerisinde personeli güçlendirmenin aracı rolünü saptamaktır. Veri toplama amaçlı anket çalışmasına başta İstanbul olmak üzere çeşitli illerde ve gıda, tekstil, finans, bilişim, kamu gibi çeşitli sektörlerde çalışan 118 kişinin katılımı söz konusudur. Ankette demografik bölümle birlikte örgütsel erdemlilik, personel güçlendirme ve örgütsel özdeşleşmeyle ilgili ifadelerin bulunduğu kavramsal bölüm yer almaktadır. Demografik bölümde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medenî durum ve kurumda çalışılan süre aralığı sorulmuştur. Yanlış anlaşılmalara ve endişelere sebebiyet vermemek açısından ad-soyad, telefon numarası ve e-mail adresi bilgilerine başvurulmamıştır. Analizlerin sonucunda ise örgütsel erdemliliğin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği, personel güçlendirmenin bu ilişkide kısmen de olsa aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel erdemlilik, personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme

## **ABSTRACT**

### **THE MEDIATOR ROLE OF EMPOWERMENT ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION**

**ÖZER TAPAN**

**MAY, 2019**

The aim of this study is to determine the mediating role of empowerment in the effect of organizational virtuousness behavior on organizational identification in various levels of employees in various sectors. The questionnaire for the purpose of collecting data includes the participation of 118 people working in various cities mainly in Istanbul and various sectors such as food, textile, finance, informatics and public. The survey includes the conceptual section with statements about organizational virtuousness, empowerment and organizational identification along with the demographic section. In the demographic section, gender, age, educational status, civil status and time interval worked in the institution were asked. In order not to cause misunderstandings and concerns, name-surname, telephone number and e-mail address weren't used. As a result of the analyzes, it was determined that organizational virtuousness positively affected organizational identification and empowerment played a mediating role in this relationship.

**Key Words:** Organizational virtuousness, empowerment, organizational identification.

## **ÖN SÖZ**

Çalışmamın süresi boyunca her aşamayı paylaştığım ve desteğinden hiç mahrum kalmadığım değerli tez danışmanım Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a (bu vesileyle tüm hocalarıma), bu süreçte iş hayatı bakımından çalıştığım kurumların hoşgörülerini esirgemeyen personellerine ve başta sevgili annem olmak üzere hep bir tık ileri gitmemde yardımcı olan ve beni cesaretlendiren herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Özer TAPAN  
İstanbul, Haziran 2019

## İÇİNDEKİLER

### TEZ ONAY SAYFASI

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| ÖZ .....                                                  | iii |
| ABSTRACT .....                                            | ix  |
| ÖN SÖZ .....                                              | x   |
| İÇİNDEKİLER .....                                         | xi  |
| TABLolar LİSTESİ .....                                    | xiv |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                    | xv  |
| 1. GİRİŞ .....                                            | 1   |
| 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....                                | 3   |
| 2.1. Örgütsel Erdemlilik .....                            | 3   |
| 2.1.1. Erdem Kavramı Hakkında .....                       | 3   |
| 2.1.2. Örgütsel Erdemlilik Kavramı .....                  | 4   |
| 2.1.3. Örgütsel Erdemliliğin Boyutları .....              | 6   |
| 2.1.4. Örgütsel Erdemliliğin Sonuçları .....              | 7   |
| 2.1.5. Erdemde Çevresel Anlayış .....                     | 7   |
| 2.1.5.1. Çevresel Erdem Etiği .....                       | 7   |
| 2.1.5.2. Örgütsel Çevre Erdemliliği .....                 | 8   |
| 2.1.6. Örgütsel Erdemlilikle İlgili Çalışmalar .....      | 10  |
| 2.2. Personel Güçlendirme .....                           | 11  |
| 2.2.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı .....               | 11  |
| 2.2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi .....    | 11  |
| 2.2.3. Personel Güçlendirme Yaklaşımları .....            | 13  |
| 2.2.4. Personel Güçlendirmede Toplam Kalite Faktörü ..... | 17  |
| 2.2.5. Güçlendirmenin Unsurları .....                     | 19  |
| 2.2.5.1. Örgüt .....                                      | 19  |
| 2.2.5.2. Çalışan .....                                    | 19  |
| 2.2.5.3. Yönetici .....                                   | 20  |

|                                                                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.6. Personel Güçlendirmeye İlgili Temel Kavramlar .....                                                                                          | 20        |
| 2.2.6.1. Yetkinin Devredilmesi ve Personel Güçlendirme .....                                                                                        | 20        |
| 2.2.6.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme .....                                                                                             | 21        |
| 2.2.6.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme .....                                                                                                   | 21        |
| 2.2.6.4. İş Niteliğinin Arttırılması ve Personel Güçlendirme .....                                                                                  | 21        |
| 2.2.7. Personel Güçlendirmenin Faydaları ve Sakıncaları .....                                                                                       | 22        |
| 2.2.8. Personel Güçlendirmeye İlgili Çalışmalar .....                                                                                               | 24        |
| 2.3. Örgütsel Özdeşleşme .....                                                                                                                      | 25        |
| 2.3.1. Özdeşleşme Kavramı Hakkında .....                                                                                                            | 25        |
| 2.3.2. Sosyal Grup Yaklaşımları .....                                                                                                               | 25        |
| 2.3.3. Sosyal Kimlik Kuramı .....                                                                                                                   | 26        |
| 2.3.4. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları .....                                                                                                          | 27        |
| 2.3.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Günümüze Gelişi .....                                                                                                 | 29        |
| 2.3.6. Örgütsel Özdeşleşmeyle İlgili Çalışmalar .....                                                                                               | 34        |
| <b>3. ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE</b><br><b>PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR</b><br><b>ARAŞTIRMA.....</b> | <b>38</b> |
| 3.1. Araştırmanın Problemi .....                                                                                                                    | 38        |
| 3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                                                                                              | 38        |
| 3.3. Araştırmanın Kapsamı .....                                                                                                                     | 38        |
| 3.4. Hipotez Geliştirme .....                                                                                                                       | 39        |
| 3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenirlik Analizleri .....                                                                                 | 40        |
| 3.6. Bulgular ve Yorumlar .....                                                                                                                     | 41        |
| 3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                                                                              | 41        |
| <b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                                                                                   | <b>46</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                                               | <b>48</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                                                                  | <b>56</b> |
| Ek 1. Anket Formu .....                                                                                                                             | 56        |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Ek 2. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizleri ..... | 58 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                      | 60 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b> Erdemlilik ve Diğer Benzer Kavramlar Arasındaki Farklılıklar .....                                                          | 6  |
| <b>Tablo 2:</b> Olumlu Sapmayı Gösteren Süreklilik .....                                                                                    | 7  |
| <b>Tablo 3:</b> Çevresel Erdemler ve Ahlâksızlıklar .....                                                                                   | 9  |
| <b>Tablo 4:</b> Güçlendirmenin Kritik Ön Koşullarıyla SERVE Kurumunun Kültürel Tutarsızlıkları                                              | 16 |
| <b>Tablo 5:</b> Yerel Mevkide Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Alt Kültür Karakteristikleri .....                                           | 17 |
| <b>Tablo 6:</b> Örgütsel Özdeşleşme Tanımları .....                                                                                         | 28 |
| <b>Tablo 7:</b> Örgütsel Erdemlilik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Boyutlarla Birlikte İncelenmesi ..... | 43 |
| <b>Tablo 8:</b> Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi .....  | 45 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1:</b> Örgütsel Çevre Erdemliliğinin Kavramsal Çerçevesi ..... | 8  |
| <b>Şekil 2:</b> Araştırmanın Kavramsal Modeli .....                     | 40 |

## GİRİŞ

Yeniliğe ve değişime doğru yol alan zamandan davranışsal bilime bakış açısı payını şüphesiz almıştır. Bununla birlikte son yirmi yılda ortaya çıkan pozitif psikoloji kavramı da kötü olanı düzeltmenin rutin tedavilerle eşdeğer olduğuna ve bu yöntemin modasının geçtiğine kanaat getiren bilim insanları (Seligman başta olmak üzere) tarafından 'daha iyiye odaklanmak' parolasıyla keşfedilmiştir. Pozitif psikoloji yaklaşımı, birbirini tamamlayan iki yaklaşıma zemin hazırlamıştır. Bu yaklaşımlar; Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılarca önerilen pozitif örgüt okulu ve Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü çıkışlı pozitif örgütsel davranıştır.

Pozitif örgüt okulu, karakteristik özellikleri oluşturan güçlülük, canlılık, örgütsel erdem, güven gibi konuları çalışmanın merkezine koymuştur. Bu çalışmada incelenen pozitif örgütsel davranış kolu olarak *örgütsel erdemliliği*, Heugens vd. (2008), kurumsal iyiliğin yeni bir tanımı olarak tarif etmiştir. Esen ve Erkmen de (2012) yaptıkları genel tanımda örgütsel erdemliliğin, erdemli davranışların yaygın konuma getirilmesi ve devam ettirilmesini sağlayan toplu eylemleri, kültürel özellikleri veya süreçleri içinde barındırdığını ifade etmişlerdir. Bu tanımdan hareketle erdemlilikle ilgili üç temel özelliğin; doğru olan şeyin temsilcisi ahlâki iyilik, kişisel gelişim, kişisel kontrol, anlamlı amaç, üstün ilkeler vb. kavramları kapsayan insan etkisi – kişinin kendine yönelik fayda ve değer yaratması anlamına gelen sosyal gelişim olduğu saptamıştır.

Personel güçlendirme ise çalışmada incelenen ikinci kavramdır. Bu kavram, organizasyonların en önemli unsurunun insan olduğu görüşünden hareketle çalışanları en doğru şekilde değerlendirerek örgütü başarıya ulaştırma amacını içermektedir. Kavramın mimarlarından Conger ve Kanungo (1988), güç ve kontrolün insanlar açısından bir ihtiyaç olduğunun altını çizerek bu ihtiyacın her türlü olay ve olguyla baş etme inancı çerçevesinde karşılandığına vurgu yapmıştır. Bu bağlamda personel güçlendirmenin dört temel gücünün; kaynak gücü, kişilik gücü, pozisyon gücü ve uzmanlık gücü olduğu sonucuna varılmıştır.

Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmenin gerçekleşmesi için hem yönetsel uygulamaların hem de çalışanların bu uygulamalarla ilgili algılarının etkili olduğu tespitinde bulunmuştur. Bu çerçevede; işi anlamlı bulma, kendini yeterli hissetme, seçme olanağına sahip olma ve iş üzerinde etkili olma hissi boyutlarıyla bir psikolojik

güçlendirme tarifi yapılmıştır. Bunun sonucu olarak da Spreitzer (1995), personel güçlendirmenin en önemli dört boyutunu; anlamlılık, etki, özerklik, yetkinlik olarak ifade etmiştir.

İnsanın kendini bulunduğu konumla bütünleşmiş olarak görmesi anlamındaki özdeşleşme terimini ise ilk kullanan kişi politik bilimci Harrold Lasswell'dir (1935). Lasswell'e göre özdeşleşme, diğer insanlarla oluşan duygusal bağın öncülük yaptığı ve benzerlik algısının meydana geldiği süreçtir. Lasswell, bu sürecin başarısının sadece paylaşılan ilişkiler ve sembollerin fazlalığı yoluyla elde edilebileceğini ifade etmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Erdemlilik

#### 2.1.1. Erdem Kavramı

Topluluk halinde yaşamın yaygınlaşmasıyla birlikte, inançların getirdikleriyle çevreden öğrenilenler bir araya gelerek erdem ölçütünü oluşturmuştur. Bu ölçüt oldukça görecelidir. Bundan dolayı zamanla gruplaşmalar ve kendinden olmayanı ötekileştirmeler meydana gelebilmektedir.

Antik Yunan'da "Kişi nasıl yaşamalıdır?" sorusundan hareketle erdem kavramının tanımı yapılmaya başlamıştır. Sokrates, Platon ve Aristo'nun görüşlerine bakıldığında, insanların erdemleri içselleştirmesiyle doğal iyilerine ulaşabileceği şeklindeki bakış açısı net bir şekilde görülecektir. Söz konusu felsefede insan iyiyi aramaktadır ve bu onun eksik bir varlık olduğuna işarettir. Bu nedenle ihtiyaç duyulan tamamlanma, Aristo'ya göre topluluk hâlinde yaşayarak gerçekleşir. Bu kozmik düzende iyi olana ancak üyesi olunan topluluğun katkısıyla ulaşılabilir (Kılınç, 2012). Kişi kendi iyisini gerçekleştirmek için uğraşırken başkalarına da faydası dokunur. Ayrıca burada sergilenen ahlâki davranış, sadece bir sonuca ulaşmayı hedefleyen görüşten de uzaklaşarak erdem kavramını anlamlandırmış olur.

Freud'un psikanalitik kuramında ise, "kişinin vicdanı ve ego ideali" olarak tanımlanan süpereo, erdem kavramı açısından önemli bir noktadır. Çünkü çocukluk döneminde yetişkinlerle etkileşim sonucunda gelişen, toplumsal yasakları içeren bir yapı söz konusudur. Burada kişinin ahlâki yönü ağır basar ve mükemmele ulaşma çabası gözlenir. Freud bu durumu "*İnsan ne kadar erdemliyse süpereo o kadar sıkı davranır*" sözüyle açıklamıştır. İd safhasında ise birey, bilinçaltından aldığı emirlerle ve biyolojik dürtülerle hareket eder. Ego safhasında ise kendini kabul ettirmeye ve toplumsal onay almaya çalışan birey, süpereo safhasında tüm bunları aşarak toplumsal değerleri içselleştirir (Freud, 1977).

Erdem kavramını tarif etmenin çok zor olduğunu bilmekle birlikte, farklı tanımlarını sıralamakta yarar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Erdem, kendini yenileyebilmek ve güvenilir olmaktır. Dayanışma, tolerans ve tevazudur.
- Kararlılık ve paylaşımcılıktır. Topluma ve çevremize hizmet etmektir.
- Cesaret ve ketumluktur. Gönlü akılla uzlaştırmak ve vicdan muhasebesi yapmaktır.
- Herhangi bir dışsal baskı olmaksızın gerçekleştirilen özgür bir davranıştır.
- Erdem, aşırı uçlarda bulunmaz. Ölçülü ve dengeli olmaktır.
- Özgürlüğe giden yolda cesaretin yol arkadaşıdır.
- İnsanın kendini tanıması ve bilmesidir.
- Davranışlarımızın tüm sorumluluğunu üstlenmektir. Kurbanı oynamamaktır.

Düşünürler ve bilim adamları da erdem tanımına çeşitli katkılarda bulunmuştur. Bunlardan birkaç örnek vermek gerekirse; F. Hegel'e göre erdem, varlığın bilincidir. Kallikes'e göre erdem, güçsüzün işine gelendir. Spinoza'ya göre erdem, akla uygun davranmaktır. İnsanın güçlerini kullanmasıyla eş anlamlıdır. S. Clark'a göre erdem, nesnelerin doğal niteliklerine uygun davranmaktır. Aristippos'a göre haz almada ölçülü olmaktır. J. Butler'in erdem görüşü, kişinin kendini yargılaması doğrultusundadır. I. Kant, erdemi bir içgüdü işi değil, bir akıl işi olarak görmüştür. Berkeley'e göre ise, sonsuz güçlü ruhun idrak ettirdiği bir fikirdir. F. Nietzsche'ye göre ise erdem, insanın insanüstüne ulaşmak için harcadığı çabadır. Plautus şu ifadeyi kullanmıştır: "Gerçek erdem nedir, bilir misiniz? Kendini beğenmemek, yaptıklarını yeterli bulmamaktır." Descartes'e göre erdem, düşünce ölçüsünü kullanmaktır. İyi sandığımız şeyleri işlemekte gösterdiğimiz kararlılıktan ibarettir. Sokrates'e göre tek kesinlik erdem bilgisindedir. Erdem öğrenilir. Kişiler bilmedikleri için kötüdürler. Erdem birdir, bölünmez, ayrılmaz. Erdem, insanın kendini bilmesi ve tanımasıdır (Kılınç, 2012).

### **2.1.2. Örgütsel Erdemlilik Kavramı**

Örgütsel erdemlilik kavramını değerli hale getiren iki ana gelişmeden bahsedebiliriz. Bunlardan birincisi, artık kâr amacının yanı sıra insanlara faydalı olma gerekliliğinin fark edilmesi; ikincisi ise kurumun yaşamını sürdürme yoluyla ortam içerisindeki statüyü korumak için yasa dışı veya etik dışı uygulamalara girişilmesidir.

Organ (1988); iyi örgüt vatandaşını örgütünün her şeyine sorgusuz sualsiz razı olan değil, geliştirdiği fikirlerle ve tavırlarıyla örgütüne katkı sağlayan kişi olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan hareketle örgütsel erdemliliği nitelerken doğruya doğru yanlışa yanlış demek, her konuya dair her şey olmasa da konu hakkında anahtar

mevzulara hâkim olmak ve bu kapsamda paylaşımı önemsemek gibi davranışlar sayılabilir.

Cameron'un (2003) örgütsel erdemlilik hakkında yaptığı tanım, bireylerin davranışlarını, toplu aktivitelerini, kültürel niteliklerini veya örgütte erdemliliği yayan ve sürekli hâle getiren süreçleri içermektedir. Bu yazar, örgütsel erdemlilikle ilişkili olarak Peterson'un (2003) çalışmasında yer alan üç anahtar nitelik sıralamıştır. Bu nitelikler şu şekilde ifade edilebilir:

- İnsanî Etkileme: Örgüt doğası itibarıyla nötrdür ve ancak insanlar bu nötrlüğü erdemlilik veya erdemsizlik lehine bozabilir. Çalışanların birey hâlindeki karakterlerinin karşılıklı ilişkiler yoluyla birikerek sosyal bir duruma gelmesi, şirkete ait işe alım, bütçeleme, raporlama gibi süreçlerin gidişatına zemin hazırlar.
- Manevi İyilik: Burada; Aristo'nun birinci iyi kategorisinde saydığı aşk, bilgelik, tamamlanma vb. kavramların erdemlilikle ilişkisi en yakın noktadadır. İkinci iyiler olarak adlandırılan ve bazı şeyleri ele geçirme amacına hizmet eden kâr, itibar ve güç vb. kavramlar söz konusu ilişkide arka plana atılır. Erdemliliğin manevi iyilik ögesini soyluluk, onurluluk ve gelişim karakterize eder.
- Sosyal Gelişmişlik: Bu noktada fayda, karşıdaki kişi veya kişilere yöneltilir, hem de herhangi bir karşılık beklentisi olmadan bu yapılır. Hatta erdemli davranışlar sadece yöneltilen kişiye değil bütün çevreye yansır. Bu doğrultuda, gösteriş için sergilenen olumlu davranışlar erdemlilik sayılmamaktadır.

Örgütsel erdemliliğin karakteristikleri düşünüldüğünde erdem kavramının gerek uyulması lâzım gelen kurallara, gerek krizi fırsata çevirmeyi sağlayan pozitif psikolojiye, gerekse üretkenlik karşıtı davranışlara farklı açıdan bakmayı sağladığı söylenebilir. Bu durum Cameron'un (2003) oluşturduğu farklılıklardan anlaşılabilir (Tablo 1) .

**Tablo 1.** Erdemlilik ve Diğer Benzer Kavramlar Arasındaki Farklılıklar

| Benzer Kavramlar                                                                                                                            | Erdemler                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etik: Yükümlülüğüm ne?<br>Zarardan nasıl kaçınılabılır?                                                                                     | Erdem: Yücelten nedir?<br>İyi davranış nasıl sergilenebilir?                                                |
| Ahlâklılık: Doğru nedir?<br>Ahlâkî nedir?                                                                                                   | Erdem: En iyi davranış nedir?<br>Onurlu (şerefli) davranış nedir?                                           |
| Değerler: Tahminlerin, beklentilerin ve yönlendirmelerin altında neler yatar?                                                               | Erdem: İyilik nedir?<br>Hayat veren nedir?<br>Normatif olan ve farz edilen nedir?                           |
| Etkililik: Amaçlarımıza, yaratıcı değere ve gösterilen başarılarla ulaşabilir miyiz?<br>En yüksek insan potansiyelini takip edebilir miyiz? | Erdem: En iyimizi besleyebilir miyiz?<br>Başarılı şekilde rekabet edebilir miyiz?                           |
| Öz Yeterlilik: Amaçlarımıza nasıl ulaşabiliriz?<br>Başkalarından daha iyi yapabilir miyiz?<br>Eşsizliğimiz nedir?                           | Erdem: Yaptığımız içerisinde derin amaç var mıdır?<br>Başkaları içerisindeki gücü ortaya çıkarabilir miyiz? |
| Sosyal Sorumluluk: Firmanın beklediği nedir?<br>Fayda veya katkıları nasıl elde edebiliriz?                                                 | Erdem: Hayırsever kimdir?<br>Başkalarının gelişimine nasıl yardım edebiliriz?                               |
| Vatandaşlık: Ortak paylaşımımız nedir?<br>Topluma nasıl geri verebiliriz?                                                                   | Erdem: İçimizdeki en yüksek nedir?<br>Yapılacak doğru şey nedir?                                            |

**Kaynak:** Kim Cameron (2003), Organizational Virtuousness and Performance, s.25

### 2.1.3. Örgütsel Erdemlilik Kavramının Boyutları

Cameron vd. (2004), erdemliliği beş boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; *iyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılıktır*. Bu boyutları kısaca ifade etmek gerekirse; aynı zamanda pozitif psikolojik sermaye boyutu da olan iyimserlik, bir konuda başarılı olunacağına ve olumsuz durumların geçiciliğine dair inanç anlamına gelmektedir. Güven, hem örgüte hem de örgütteki bireylere yönelik nezaketi, saygıyı ve itimadı temsil eder. Merhamet, karşılıklı gösterilen vefalı davranışlara vurgu yapar. Dürüstlük, durum her ne olursa olsun doğrudan şaşmamak ve bu yolla haysiyeti korumaktır. Bağışlayıcılık ise hatalara mutlaka moral bozucu bir sorun değil, çare bulmanın ötesinde faydaya çevrilebilecek bir olgu olarak bakmaktır. Erkmen ve Esen'in (2012) ölçek uyarlama çalışmasında Türk kültüründeki erdemliliğin üç boyuttan oluştuğu (dürüstlük ve bağışlayıcılık – güven ve nezaket – iyimserlik), bunun da cevaplayıcılara ait yakın ifadelerden kaynaklanabiliyor olduğu belirtilmiştir. Cameron vd.'nin beş boyutundaki süreklilik, olumsuzdan olumluya giden bir süreçte incelenmektedir. Bu süreç, işteki etik olmayan davranışla başlayıp etik olanla devam etmekte ve bu sürecin olumlu sapması da erdemlilik olarak ifade

edilmiştir. Olumsuz sapmadan olumlu sapmaya doğru giden söz konusu süreci Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2.** Olumlu Sapmayı Gösteren Süreklilik

| Olay      | Olumsuz Sapma | Normal    | Olumlu Sapma |
|-----------|---------------|-----------|--------------|
| Fizyoloji | Hastalık      | Sağlık    | Esenlik      |
| Etkililik | Etkisiz       | Etkili    | Üstünlük     |
| İlişkiler | Zararlı       | Yararlı   | Gurur verici |
| Etik      | Etik olmayan  | Etik olan | Erdemlilik   |

**Kaynak:** Erkmen ve Esen (2012), Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması:

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Business and Economics Research Journal, s.109.

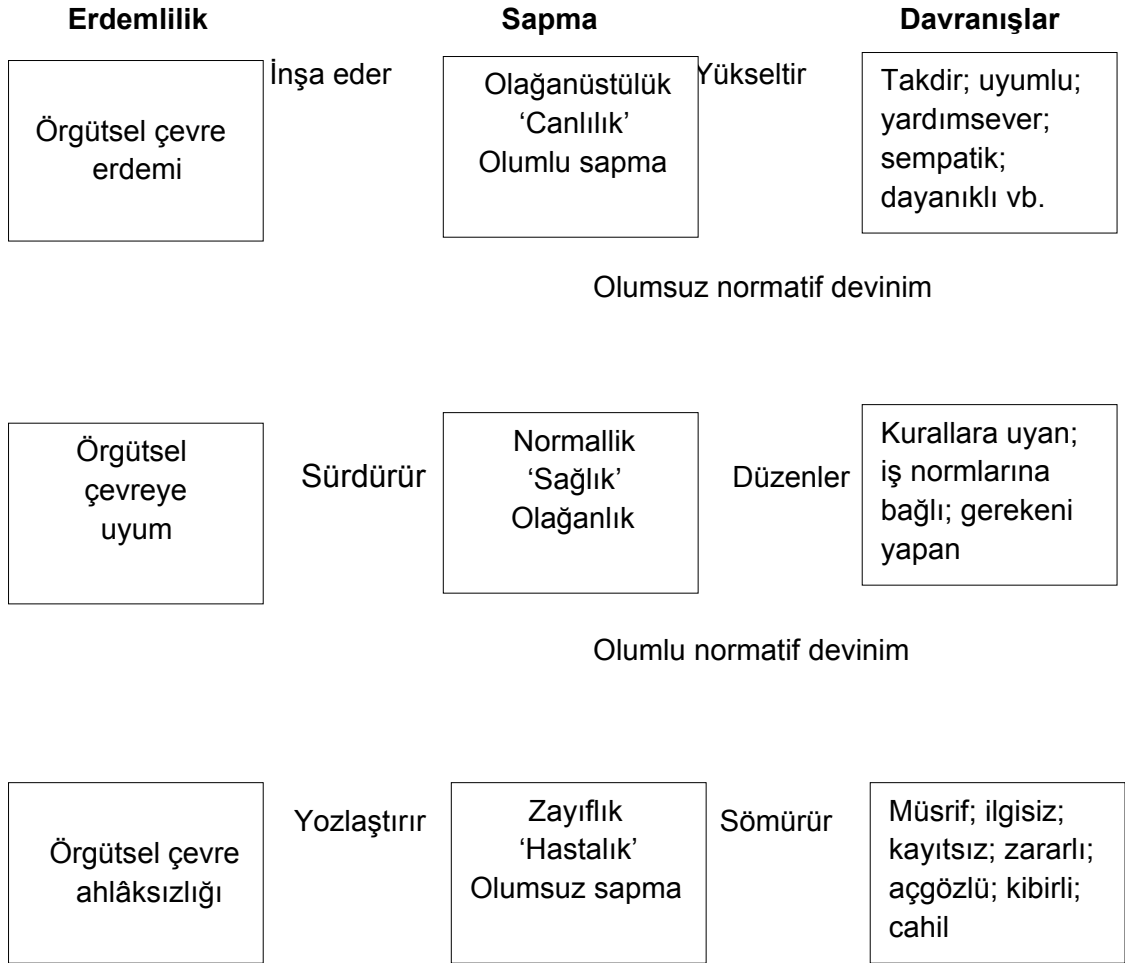
#### 2.1.4. Örgütsel Erdemliliğin Sonuçları

Erdemli örgütler çok büyük bir ekonomik sarsıntı olmadığı sürece hayatını devam ettirebilir ve çevresinde de saygın bir kimlik elde edebilirler. Örgütlerdeki erdemliliğin kalitesi ise, organizasyon içerisinde bu tür davranışların teşvikiyle mümkündür. Erdemli yönetici hem çalışanlarını olumlu duygulanıma sevk eder. Bu yolla onların performanslarının artmasını sağlar ve de çalışanlarına rol model olur. Örgütsel erdemlilik, pozitif sermayenin de sağlayıcısıdır. Olumsuzluklarla daha kolay başa çıkılır, küçük sorunlardan kolayca etkilenilmez. Ayrıca yenilik ve yaratıcılığın özümsemesinde de örgütsel erdemliliğin büyük rolü vardır.

#### 2.1.5. Erdemlilik ve Çevresel Anlayış

##### 2.1.5.1. Çevresel Erdem Etiği

Çevresel erdem etiği, modern anlamdaki kaynağını ünlü ekoloji uzmanı ve filozof Aldo Leopold’un çalışmalarından almaktadır. Sadler-Smith (2013), araştırmasının Leopold’a ait şu özdeyişi içerdiğini belirtmiştir: “Bir şey; biyotik toplumun bütünlüğünü, istikrarını ve güzelliğini korumaya meyilli olduğu zaman yolundadır. Bunun tersi eğilim gösterdiğinde ise yolunda değildir”. Bu çerçevede çevresel erdem etiği; bütünlüğün, istikrarın ve güzelliğin korunmasında yasalar gereğince yaptırımlara başvurmak ve zor kullanmak yerine insanın ahlaki karakterini tercih ederek bireysel ahlâkî iyileşmenin teşvik edilmesini önermektedir (Sadler-Smith, 2013: 14-15). Çevresel erdem alanının Bright vd (2006) tarafından uyarlanan çerçevesi Şekil 1’de gösterilmektedir (Sadler-Smith, 2013: 3).



**Şekil 1.** Örgütsel Çevre Erdemliliğinin Kavramsal Çerçevesi

**Kaynak:** Sadler-Smith, Towards Organizational Environmental Virtuousness, 2013.

*NOT: Yatay olarak 1. sıradaki erdemlilik, sapma ve davranışlar daha sürdürülebilir; 2. sıradaki erdemlilik, sapma ve davranışlar daha az sürdürülebilir; 3. sıradaki erdemlilik, sapma ve davranışlar sürdürülemez nitelik taşımaktadır.*

### 2.1.5.2. Örgütsel Çevre Erdemliliği

İş dünyasındaki çıkarıcılık ve bunun kişiler arasında çatışmaya yol açması, daha çok “çevrecileşme” ve daha destekleyici olma zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Cameron vd. (2004: 26); önceki araştırmaların tamamına yakınının erdemliliği örgütlerde değil, bireylerde incelediğine dikkat çekerek erdemliliğin ne derece etkili performansa yol açtığı, yüksek performansın erdemliliği arttırıp arttırmadığı ve

karşılıklı olarak güçlendirici bir sarmalın ortaya çıkıp çıkmadığı soruları çerçevesinde kesitsel ve boylamsal araştırmalar önermişlerdir.

Bu kapsamda Sadler-Smith (2013) tarafından yapılan çalışmada örgütsel erdemlilik gibi örgütsel çevre erdemliliğinin de ahlaki iyilik, insan etkisi ve koşulsuz sosyal iyilikle ilişkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Cameron'un önerisinde vurguladığı ve örgütsel çevre erdemliliğinin sahip olduğu yükseltici ve tamponlayıcı etkilerin olumlu sapma ve çevresel yönden destekleyici davranışları teşvik ettiği, olumsuz sapma ve çevresel yönden muhalif davranışları da sınırladığı görülmüştür. Bu bakımdan örgütsel çevre erdemliliğini; özgecilik yoluyla bütüncüllük (holizm) kavramı gereğince karşılıklı faydanın yayılarak çoğaldığı olumlu davranış şekli olarak tanımlayabiliriz.

Söz konusu çerçevede hem Cameron ve meslektaşlarının vurguladığı niteliklerle hem de Ahlâkî Temel Teorisi'yle uyuşan çevresel erdemlilik boyutları ve antitezi olan çevresel ahlâksızlık boyutları Tablo 3'te gösterilmektedir (Sadler-Smith, 2013: 20).

**Tablo 3. Çevresel Erdemler ve Ahlâksızlıklar**

| Erdemler ve Kötü Huylar |                                                         | Tanım                                                                                                                |
|-------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Erdemler</i>         | Takdir (Stern, Dietz ve Kalof, 1993)                    | İnsanların biyosferle doğuştan gelen, pozitif, değer yüklü duygusal ve davranışsal bağları                           |
|                         | Uyumlama (Van Wensveen, 2005b)                          | Eko-sosyal olarak yapıcı yollarla harekete geçirmenin ve duyguların ayarlanması                                      |
|                         | Yardımseverlik (Frasz, 2005)                            | İnsanların veya diğer varlıkların mutluluğu, gelişimi, sağlığı, çıkarları ve esenliği için aktif ve tutarlı bir ilgi |
|                         | Dayanıklılık (Van Wensveen, 2005b)                      | Zorluklar, aksilikler ve ayartmalar karşısında sürdürülebilir eko-sosyal angajman                                    |
|                         | Konum (Van Wensveen, 2005b)                             | Dünyada insan benliğine bakış açısı; kendi kendine dalgınlığın üstesinden gelmek                                     |
|                         | Karşılıklılık (Önleyici İşbirliği Prensibi, Wenz, 2005) | Bireyin amaç edindiği ülkünün yönetimi içerisindeki sosyal normdan sapan erdemli eylemler                            |
| <i>Ahlâksızlık</i>      | Oburluk ve Açgözlülük (Cafaro, 2005)                    | Gereksiz aşırı tüketim                                                                                               |
|                         | Kibir (Cafaro, 2005)                                    | Doğaya karşı kayıtsızlık; insanın kendine aşırı değer vermesi; diğer varlıklara daha az değer verme                  |
|                         | İlgisizlik ve Kayıtsızlık (Cafaro, 2005)                | Çevresel yönden zararlı olan ihmalkâr davranışlar                                                                    |
|                         | Cahillik (Bulkeley ve Mol, 2003)                        | Çevresel konular anlayışı ve bilgisinin eksikliği ya da bunlarla ilgilenmenin reddi                                  |

**Kaynak:** Sadler-Smith, Towards Organizational Environmental Virtuousness, 2013

### 2.1.6. Örgütsel Erdemlilikle İlgili Çalışmalar

Akbolat, Durmuş ve Ünal (2017), Sakarya'daki iki kamu hastanesinde çalışan 460 kişi üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel erdemlilik, otantik liderlik ve personel güçlendirme arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki bulmuş, örgütsel erdemlilik ve otantik liderliğin personel güçlendirme üzerinde pozitif tesirinin olduğunu saptamışlardır. Çalışmadaki bir diğer bulgu da örgütsel erdemliliğin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde otantik liderliğin aracı rolünün bulunduğu yönündedir.

Kooshki ve Zeinabadi'nin 2015'te yaptığı çalışma, örgütsel erdemliliğin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve benzer iş tutumları üzerinde etkisinin olduğunu, ayrıca örgütsel erdemliliğin hem direkt hem de iş tatmininin aracılığıyla örgütsel bağlılığı etkilediğini saptamışlardır. Aynı yazarların 2016'daki çalışmasında ise örgütsel erdemliliğin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığına direkt etkisinin az ve anlamsız olduğu, iş tatmini aracı olarak devreye girdiğinde bu etkinin daha güçlü olduğu bulgularına varılmıştır. Ugwu (2012) ise, hem örgütsel erdemliliğin hem de iyimserliğin çalışmaya tutkunluk üzerinde iyi bir öngörücü olduğunu belirlemiştir.

Rego vd.'nin (2010) yaptığı araştırmada; duygusal iyi oluşun hem genel örgütsel vatandaşlık davranışını hem de bu davranışın bazı boyutlarını etkilediği, örgütsel erdemliliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışının bazı boyutlarını hem doğrudan hem de duygusal iyi oluş aracılığıyla etkilediği görülmüştür. Buradan da mutlu çalışanların yüksek performans sergilediği tespit edilmiştir. Daha önce Rego ve Ribeiro'nun (2009) yaptığı araştırmada örgütsel erdemlilik boyutlarından güven örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgeciliğin, yine örgütsel erdemlilik boyutlarından olan bütünlük ise örgütsel vatandaşlık boyutlarından olan sivil erdemin öngörücüsü olarak sunulmuştur. Hamrahi vd.(2015) İran'da kamu sektörünün erdemliliği konusunda bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, örgütlerdeki ahlâk çöküşü önlemek açısından İran hükümeti yöneticilerinin dikkatini kârdan örgütsel erdemliliğe yönlendirmiştir. Ayrıca çevresel konulardan endişe duyan uzmanların bu fikirlerine rağmen, araştırmacılar bulgularına dayanarak ahlâkın çöküşüyle erdemliliğin unutuluşunu yaratanın örgüte ait günlük faaliyetler olduğuna inanmaktadır.

## **2.2. Personel Güçlendirme**

### **2.2.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı**

Merhum Vehbi Koç'un dediği gibi, bir müessesenin en değerli varlığı insandır. Her insanın üstünlükleri farklıdır ve birbirleriyle kıyaslandığında görecelidir. Bu nedenle, tek bir kişinin veya zümrenin talimatları yerine farklı fikirlerin ve yeteneklerin desteklenmesi fikri ön plana çıkarılmıştır.

İnsanı ön plana çıkaran yaklaşımların odağında personel güçlendirme olmazsa olmaz bir yer kaplamaktadır. Bu çerçevede çeşitli personel güçlendirme tanımlarından bahsedilebilir. Bunlardan birkaçı aşağıda sıralanmaktadır:

- Hales ve Klidas'a göre güçlendirme; bilgi ve gücün astlarla paylaşılmasıdır (Özer, Ergün ve Okatan, 2015).
- Rothstein'e göre güçlendirme; işbirliği, paylaşım ve beraber çalışma yoluyla güç oluşturma, geliştirme ve gücün seviyesini yükseltme eylemidir (Özer, Ergün ve Okatan, 2015).
- Conger ve Kanungo'ya göre personel güçlendirme; örgüt üyeleri arasında güçsüzlüğü dayatan şartların tanımlanması ve bu şartların hem biçimsel örgütsel uygulamalarla hem de yeterli bilgi sağlayıcı informal tekniklerle ortadan kaldırılması yoluyla öz yeterlilik hislerinin geliştirilmesidir.

Buradan çıkarılabilecek ortak nokta paylaşımdır ve personelin yeteneklerini güvenli bir çalışma ortamında yansıtması daha olasıdır.

### **2.2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

Personel güçlendirmenin tarihsel gelişimi 1920'lere dayanmaktadır. Taylor'un öncülüğündeki bilimsel yaklaşım, insanların makinelere ek olarak işi nasıl ileri götürebileceği konusuna odaklanmıştır. Burada yöneticiler, "Biz düşünelim çalışanlar sadece yapsın" görüşündedir. Bilimsel yönetimde önce işlerin birimlere ayrılması, daha sonra yöntem, zaman ve hareket tarzı gözden geçirilerek personel eğitimi gerçekleştirilmesi söz konusudur. Taylor'un düşüncelerine ilk muhalefet Henry Gantt'tan gelmiştir. Gantt; çalışanların psikolojisine ve moraline dikkat çekerek hazırladığı görev ve prim sisteminde, garanti edilmiş bir ücret ve zamanında bitirilmiş iş için %25 fazla ödeme öngörmüştür. Daha sonra Fayol, örgütte rasyonellik ve etkinliğe vurgu yaparak Taylor'un düşüncelerine ek getirmiştir. Fayol'a

göre yönetim faaliyetleri; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol ve tekrar planlama şeklinde bir süreçten oluşmaktadır. Weber ise ileri iş bölümü, merkezî otorite, personel atama, resmî ilişkiler, yasal yetki ve ayrıntılı raporlamadan oluşan bürokratik yönetim anlayışıyla ideal bir örgüt yapısı ortaya koymaya çalışmıştır.

Taylorizm, mutlak geçerliliğini 1930'larda neoklasik akıma kaptırmıştır. Elton Mayo ve arkadaşları, insanların duygularını ve karşılıklı ilişkilerini dikkate alarak Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında altı kısımdan oluşan bir deneye imza atmışlardır. İlk kısım olan ışıklandırma deneyinin amacı, ışık şiddetindeki artış ve azalışların verimlilik üzerindeki etkilerini incelemektir. İkinci aşamadaki röle montaj odası deneyinde fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerindeki etkisini araştırmak, mesai saatlerinin azaltılıp molaların artırılmasının ve araç-gereçlerdeki değişikliklerin etkilerini saptamak üzere yapılmıştır. İkinci röle montaj deneyi içerisinde, birinci röle deneyinde göz ardı edilen 'teşvikli ücretin üretimi artırması' konusuna değinilmiştir. Dördüncü aşamadaki mika yarma test odası deneyinde ücret artışının üretim üzerindeki etkisi bir kenara konmuş, yalnızca molalardaki ve haftalık çalışma sürelerindeki artışların verimliliğe etkileri incelenmiştir. Mülakat programı, yapılan deneylerin sürpriz sonuçlarını ve bunun kaynaklarını araştırmak için işçiler nezdinde uygulanmıştır. Başlarda klişe sorular aracılığıyla yapılan bu program, işçilerin sıkılması üzerine duygu ve sorun dinleme biçimine dönüştürülmüştür. Buradan çıkan sonuç şudur: Örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen temel faktörler ücret, ışık, sıcaklık, ses vb. değil; işyerindeki moral ortamı, kişiler arasındaki iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalardır. Son aşama olan seri bağlama gözlem odası deneyinde ise toplumsal grupların oluşumu incelenmiş ve grup üyelerinin davranışları analiz edilmiştir. Bu deneyin sonunda bir de özel mülakat programı yer almaktadır. Hawthorne araştırmaları, teknik ve fiziksel koşullar değişmeden de (hattâ bozulsa bile) verimliliğin arttığını göstermiştir. Bu artış ilginç şekilde sürekli olmuştur; çünkü grup oluşumu, arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlülüğü, işletme sahibi ve yöneticilerin daha iyi davranış sergilemelerinin işçiler üzerinde örgütü ve kişileri benimseme duygusu yaratması çalışma ortamına değişik bir hava katmıştır.

Eren (2014), Mayo ve arkadaşlarının verimlilik artışı nedenlerini şu şekilde açıkladığını belirtmiştir:

- Çalışma sürelerine yorgunluğun azaltılması amacıyla getirilen düzenleme, programlı molalar, düzenli sağlık kontrolleri ve öğle yemekleri, doğum günü vb. etkinliklerin düzenlenmesi ve yönetimin bu etkinliklere hediyelerle katılımı çalışanlarda "Ben bu işletmenin bir parçasıyım" algısını oluşturmuştur. Daha önce

rastlanmamış bu itina sayesinde çalışanların yönetime ve kendilerine saygısı, güveni ve takdiri artmıştır.

- İş grupları 5-8 kişiden oluştuğu için bu grupları oluşturan kişiler arasında bir kaynaşma ve yakınlık meydana gelmiştir. Bu da yardımlaşma ve dayanışmaya, karşılıklı sevgi ve güvene zemin hazırlamıştır.

1950'ler ve 1960'larda Taylor tarzı düşünceye sert tepkiler yükselmiştir. Bu dönemde davranışsal ve insan doğasıyla alakalı olarak yapılan araştırmalardan bazıları; Ohio State (kişiyi dikkate alma ve inisiyatif), Michigan (görev ve insan yönelimli liderlik), Blake-Mouton (üretimle yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma) ve McGregor'un X ve Y teorileridir. X teorisine eğilimli liderler daha fazla kontrol ve kendilerinde toplanan yetkiyi, Y teorisine eğilimli liderler de bunun tam tersini benimsemiştir.

'İş zenginleştirme' ve 'kaliteli iş yaşamı' anlayışlarının damga vurduğu 1970'li yıllarda Trist ve Bamforth, Volvo fabrikasında uyguladıkları sosyo-teknik deney aracılığıyla personel güçlendirmenin temellerini atmışlardır. Trist ve Bamforth'un geliştirdiği bu yaklaşımda, örgüt içerisinde oluşturulan gruplar kendi liderlerini seçme, iş bölümü yapma ve birbirlerini kontrol etme fırsatını yakalamıştır.

Güçlendirme kavramının ortaya çıkışında rol oynayan gelişmeleri Koçel (2015) yedi konuda toplamıştır. Bu konular;

- Enformasyon teknolojisindeki gelişmeler
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri isteklerine hızlı yanıt verme zorunluluğunun artması
- Eğitim seviyesi ve beklentileri yükselen personel yapısı
- Genel olarak sosyal düzeyde, özel olarak örgütlerde demokratikleşme eğilimlerinin artması
- Bilgi ve insan öğelerinin en önemli 'rekabet avantajı' kaynağı olarak belirtilmesi
- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin güç kaybetmesi
- Küreselleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması

olarak sıralanmaktadır.

### **2.2.3. Personel Güçlendirme Yaklaşımları**

Literatürde personel güçlendirmeyi açıklayan birçok yaklaşımdan söz edilebilir. Menon'un (2001) yapısal yaklaşımdaki güçlendirme tanımı, çalışana güç bahşeden

karar verme otoritesine dayanmaktadır. Mintzberg'in güce yönelik 'örgütsel sonuçları etkileme yeteneği' tarifinden hareketle karar verme otoritesi ve liderlik alt katmanlara dağıtılır. Bu yaklaşım geleneksel olarak da nitelenebilir.

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirme kavramının güçsüzlüğü besleyen şartların tanımlanması ve çalışanın etkin olmamasını sağlayan biçimsel ve biçimsel olmayan koşulların bertaraf edilmesi yoluyla ifade edilebileceğini belirtmişlerdir. Bu çerçevede örgüt üyeleri arasında öz-yeterlilik duygularının geliştirilmesi yoluyla güçlendirmenin oluşabileceği belirtilmiştir.

Thomas ve Velthouse (1990) ise olaya 'güç = enerji' gözüyle bakmıştır. Bu yazarların güçlendirme tanımı, personeldeki motivasyonu belirleyen bilişsel değişkenler (görev değerlendirme) olarak yazındaki yerini almıştır. Bu tanımdan hareketle bir model oluşturan Spreitzer (1995), modelinde dört ana bileşene yer vermiştir. Bu bileşenler şu şekilde açıklanabilir:

- Anlam: Yapılan işin çalışana ait inançlara, değerlere ve yargılara ne kadar uyduğunu gösterir. Bu uyum ne kadar fazla olursa iş de birey için o kadar anlamlı olacaktır.
- Yetkinlik: Çalışanların işleriyle ilgili yetenek dereceleri hakkında geliştirilen algılardır.
- Özerklik: Çalışanın işini yaparken ve kararlar alırken ne kadar özgür olduğunun ölçütüdür.
- Etki: Burada çalışanın, işin sonuçlarına yönelik olarak etki düzeyine dair inancı söz konusudur.

Liderlik yaklaşımında ise yönetici sıfatındaki kişinin geleceğe yönelik olarak ilgi çekici bir vizyon açıklaması ve takipçilerini buna göre yönlendirmesi önemlidir. Liderin dönüşümcü ve karizmatik karakteri çalışanlara ilham verir ve onları zorluklara karşı daha cesaretli hâle getirir. Burke'ye (1986) göre, bunların sağlanmasında idarenin şeffaflığı büyük rol oynamaktadır.

Quinn ve Spreitzer (1997) ise, liderlerin güçlendirme hakkında kendilerine sormaları gereken yedi sorudan bahsetmiş, o dönem Fortune 50 listesinde yer alan örgütlerin idarecileriyle görüşme yapmışlardır. Yazarlar yöneticilerin yarısının ve popüler iş basınının çoğunluğunun yukarıdan aşağı güç aktarımını ifade eden mekanik bakış açısını savunduğu kanısına varmış, organik bakış açısının daha derinlemesine araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Risk, güven ve inisiyatif ilkeleri çerçevesinde oluşan organik bakış açısında liderlerin güçlendirilmiş personele olan ihtiyaç ve istek durumu, güçlendirmeyi kolaylaştıran karakteristikler (açık vizyon, açıklık, takım çalışması, disiplin, kontrol, destek ve güvenlik hissi) ve yapılması gerekenler

(destekleme, öğrenme ve gelişme, artan özgüven, yeni deneyim ve bakış açıları, rollerin yeniden tanımlanması vb.) yer almaktadır. Ayrıca başarısız olunması durumunda telafi garantisinin olmadığına da dikkat çeken Quinn ve Spreitzer, bunu kabullenmenin yolunun samimi bir güçlendirme hissi yaşamaktan geçtiğini vurgulamışlardır. Aynı yıl içerisinde Foster-Fishman ve Keys (1997) ise, SERVE adlı insan hizmetleri kuruluşunda yürütülen personel güçlendirme politikalarını ele almışlardır. Şirket yönetiminin her türlü desteği ve iyi niyeti, güçlendirme politikalarını başarıya ulaştıracak ön koşulların (güç/kontrol özelinde örgütlerin güç yapılarını değiştirebilmesi ve çalışanların kontrol sahibi olmaya yanaşması; güven/katılım özelinde örgütün katılımı yükseltme yeteneği ve çalışanların örgüte inanıp güvenmesi) sağlanması için yeterli olmamıştır. Örgüt kültürünün bu konudaki engelleyici tutarsızlıkları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Güçlendirmenin Kritik Ön Koşullarıyla SERVE Kurumunun Kültürel Tutarsızlıkları

|                                                       | ÖRGÜTSEL DÜZEY                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                           | BİREYSEL DÜZEY                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                       |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>KONTROL/<br/>GÜÇ KRİTİK<br/>ÖN<br/>KOŞULLARI</b>   | <b>GÜÇ YAPISINI GENİŞLETME YETENEĞİ</b>                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                           | <b>ARTAN KONTROL<br/>İSTEĞİ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                       |
|                                                       | Kaynakları Genişletme ve Yeniden Dağıtma İstekliliği                                                                                                                                        | Çalışanları Risk Alma Konusunda Cesaretlendirme İstekliliği                                                                                                               | Kişinin Etki Alanını Genişletme İsteği                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Bir şeyleri Farklı Yapma İstekliliği  |
| <b>ÖRGÜTÜN<br/>KÜLTÜREL<br/>TUTARSIZLIKLARI</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sınırlanmamış dış talepler</li> <li>Politik hesaplayabilme talepleri</li> <li>Risk karşıtı çevre</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cezalandırıcı yönetim uygulamaları</li> <li>Otokratik karar verme süreçleri</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanların “Bürokraside personel kontrolü uygulanamaz” algısı</li> <li>Çalışanların mevcut durumu kabul etmesi</li> <li>Çalışanların büyük örgütsel kararlar üzerinde artan kontrol isteğinden yoksunluğu</li> </ul>                                                              |                                       |
| <b>GÜVEN/<br/>KATILIM<br/>KRİTİK ÖN<br/>KOŞULLARI</b> | <b>KATILIMI YÜKSELTME YETENEĞİ</b>                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                           | <b>ÖRGÜTE İNANIP<br/>GÜVENME</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                       |
|                                                       | Etkin İletişim                                                                                                                                                                              | Karar Vermeye Katılım Konusunda Anlamlı Fırsatlar                                                                                                                         | Liderlerin Vizyonuna ve Sistemin Değişme Kapasitesine Güvenme                                                                                                                                                                                                                                                              | Güçlendirmenin Mümkün olduğuna İnanma |
| <b>ÖRGÜTÜN<br/>KÜLTÜREL<br/>TUTARSIZLIKLARI</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gevşek bağlanmış, parçalarına ayrılmış yapı</li> <li>Liderler ve çalışanlar arasında yetersiz etkileşim</li> <li>Durgunlaşmış bilgi akışı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gösteriş katılımı</li> <li>Katılım için hazır veya ayrılmış kısa zaman</li> <li>Bekleme listeleme sürecinin çıkarılması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanların “Liderler geçmişte verdikleri sözleri tutmada başarısız” algısı</li> <li>‘Kıdemli gözetme’ anlayışı</li> <li>Çalışanların “Liderler bizi anlamıyor veya bize değer vermiyor” algısı</li> <li>Çalışanların her an ‘büyük ağabey’ tarafından izlendiği inancı</li> </ul> |                                       |

**Kaynak:** Foster-Fishman & Keys, The Person/Environment Dynamics of Employee Empowerment: An Organizational Culture Analysis, 1997.

Buna rağmen çalışanların iş yaşamlarını güçlendirici olarak tanımlaması, şirket genelindeki bürokratik kültürün yanı sıra yerel mevkileri kapsayan alt kültürün de var olduğuna vurgu yapmıştır. Üç bölgeye ayrılan yerdeki alt kültürün personel güçlendirmeyi etkileyen karakteristikleri Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5. Yerel Mevkide Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Alt Kültür Karakteristikleri**

| Mevki | Alt Kültür Karakteristikleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | Kolaylaştırıcı Öğeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Engelleyici Öğeler                                                                                                                                                                                                                               |
| A     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Otoriter yerel lider</li> <li>– Haberleşme ilkelerini bastırma</li> <li>– Dışlama ve ayırma normları</li> <li>– Katılım fırsatlarının olmaması</li> <li>– Cezalandırıcı yönetim uygulamaları</li> </ul> |
| B     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Yenilikçi ve biçimsel liderlik</li> <li>– Sayısız katılım fırsatı</li> <li>– Kazandırıcı ve destekleyici risk alma</li> <li>– Personel için yönetim yanlıları</li> <li>– Mevki denetçisinin liderlik tarzıyla alan yöneticisinin liderlik tarzı arasındaki uyum</li> <li>– Takım çalışmasına yönelik normlar</li> <li>– Topluluğun güçlü duyusu</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| C     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Biçimsel olmayan yenilikçi liderlik</li> <li>– Katılım fırsatları</li> <li>– Bağlı personel</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Etkin olmayan biçimsel liderlik</li> <li>– Yerel liderliğe güçlü saygısızlık</li> <li>– Mevki denetçisinin liderlik tarzıyla alan yöneticisinin liderlik tarzı arasındaki uyumsuzluk</li> </ul>         |

**Kaynak:** Foster-Fishman & Keys, The Person/Environment Dynamics of Employee Empowerment: An Organizational Culture Analysis, 1997

Sonuç olarak; önemli güç farklarının varlığı ve örgüt kültürünün bunu körüklemesi personel güçlendirmeyi uygulanamaz yapmış, farklılıkların ılımlılığı ve katılımcı örgüt kültürünün varlığı ise güçlendirme uygulamalarını mümkün kılmıştır.

#### 2.2.4. Personel Güçlendirmede Toplam Kalite Yönetimi Faktörü

Personel güçlendirme kavramının bağlamının anlaşılması doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'ne ayrı bir parantez açmak yararlı olabilir. Çünkü toplam kalitenin varsayımları arasında sıfır hata ve %100 tatmin için insana değer veren,

yönetimi salt yöneticiye ait görmeyen ve dolayısıyla herkesi kapsayan bir sürecin yürütülmesi vardır. Bu yönden TKY'nin personel güçlendirme içerisindeki yeri çok farklıdır. Söz konusu kapsamda Ugboro ve Obeng (2000), TKY konusuna odaklanarak üst yönetim liderliği, personel güçlendirme, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Yazarlar, çalışmalarında elde ettikleri bulgulara göre aşağıdaki birkaç noktaya dikkat çekmişlerdir:

- TKY'nin olduğu kuruluşlarda yatay ve dikey bilgi akışlarının kolaylaştırılması suretiyle iletişim güçlendirilmekte, çalışanlar hedef belirleme ve görev yürütme süreçlerine dâhil edilerek problem çözme konusundaki yeteneklerinin artırılması sağlanmaktadır.
- Ödüllendirme ve itibarı artırma yöntemleriyle hizmet kalitesine yaptığı katkıya önem verildiğini hisseden çalışan, bunu müşteriyle olan ilişkilerine yansıtarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kritik bir rol hattâ başrol oynamaktadır. Bu konuda, üst yönetimin kaliteyi yükselten bir örgüt kültürü yaratması önemlidir.
- Personel, güçlendirme fikrini benimsemektedir. Ancak bunu duruma ve kişilere hükmetmek ve de eşit konumdaki çalışanlarla ilgili değerlendirme yapmak amacıyla kullanmamaktadır. Bunun altında kişiler arası çatışmalardan kaçınma, ekip ruhu ve grup bağlılığını koruma amaçlarının yattığı ileri sürülmektedir (Idstein, 1993; Whitney ve Smith, 1983). Bulgular, örgütte yapılan işin niteliğinin temel alındığı personel güçlendirme stratejileri ve üst yönetim rollerinin formüle edilmesi konusunda yöneticilere önerici bir çerçeve sunmaktadır.
- Çalışan-müşteri etkileşimi, her iki tarafın hoşnutluğuyla başlayıp her iki tarafın hoşnutluğuyla da sona ermelidir. Bunun için de ikinci maddede belirtildiği gibi çalışanda iş tatmininin mevcut olması şarttır.

Araştırmalar doğrultusunda TKY'nin yararlarıyla çeşitli tartışmalar da söz konusu olmuştur. Örneğin; yukarıda maddeler hâlinde anlatılanları her örgütün başarabilmesinin mümkün olmadığı, bunun altında yatan sebebin de TKY'nin dönüşüm içeren değil, mevcut kültürü sürdüren yönlerinin benimsenmesi olduğu öne sürülmüştür. Ayrıca bu durumlara maruz kalan çalışanların TKY çabalarını sabotte edebileceği de ortaya konan önemli bir tespittir. Buradan da TKY'yi istemekle her şeyin bitmeyeceği sonucu çıkmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 18).

### **2.2.5. Güçlendirmenin Unsurları**

Personel güçlendirme kavramını daha net anlayabilmek için güçlendirme unsurlarını ifade etmek yararlı olacaktır. Bu unsurlar; örgüt, çalışanlar ve yönetici olarak sıralanabilir (Koçel, 2015).

#### **2.2.5.1. Örgüt**

Personel güçlendirmeyi etkileyen örgüt içi unsurlar şu şekildedir:

- Örgüt yapısının basık olması, merkeziliği azaltarak güçlendirmenin kuvvetini artırır.
- Katılımcılığı teşvik eden iş tanımları ve prosedürler güçlendirmeye olumlu etki yapar.
- Misyon ve vizyonun anlaşılır bir şekilde tanımlanması ve paylaşımı güçlendirmeyi hızlandırır.
- Güçlendirilmiş davranışlara destek olan ödüllendirme sisteminin güçlendirme üzerinde olumlu pekiştirici etkisi söz konusudur.
- Bilgi paylaşımını sağlayacak ve iletişimi kuvvetlendirecek bir sistemin kurulması güçlendirmeyi etkiler.
- Eğitim ve öğrenme ortamı personelin sürekli gelişimi için ayarlandığında güçlendirme olumlu etkilenir.
- Çalışanı çalışma süresine indirgemekten vazgeçip bir bütün olarak incelemek güçlendirmeye etki eder.
- İşin gereklerine en uygun personelin istihdamı ve korunması güçlendirme üzerinde etkilidir.

#### **2.2.5.2. Çalışan**

Güçlendirmede personele düşen görevler yok değildir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışan kendini tam anlamıyla tanıyor ve kendi SWOT analizini doğru yapabiliyorsa bunun güçlendirme üzerinde etkisi vardır.

- Çalışanda devamlı gelişim isteği varsa güçlendirme bu durumdan olumlu etkilenir.
- Değişime direnci reddeden hatta değişim meraklısı bir karakteri bulunan çalışan daha kolay güçlendirilir.
- Özgüveni yüksek çalışan, güçlendirmenin daha kolay olması anlamına gelir.
- Çalışanla problemsiz iletişim kurmak güçlendirmeye olumlu etki yapar.
- Eylem odaklılık güçlendirmeye doğru orantılıdır.

### **2.2.5.3. Yönetici**

Yöneticinin güçlendirmeye katkı yapması için gerekenler aşağıda verilmiştir:

- Yöneticinin sorun yaratmaktan çok sorun çözmeye dönük olması, güvenilirliği ve her türlü görüşe açıklığı güçlendirmeyi artırır.
- Katılımcılığa ve bilgi paylaşımına önem veren bir yönetici, güçlendirmeye hızlandırıcı bir etkide bulunur.
- Her başarıda böbürlenip her başarısızlıkta karalar bağlamak yerine her iki durumu da yeni şeyler öğrenmek için kullanan bir yönetici güçlendirmeyi artırır.
- Riskin yarattığı korkuyu ortadan kaldıran ve pozitif güdüleme oluşturan bir yönetici güçlendirmeye etki eder.
- Yöneticinin çalışanı hakkındaki görüşleri anlaşılır, faydalı, zamanında ve etkinse güçlendirme bundan olumlu etkilenir.
- Vizyon ve misyonu tanımlayıp paylaşan bir yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Yönetici, emrivaki yerine zihinsel geliştiriciliği tercih ederse güçlendirme artar.

### **2.2.6. Personel Güçlendirmeyle İlgili Temel Kavramlar**

#### **2.2.6.1. Yetkinin Devredilmesi ve Personel Güçlendirme**

Yetki devri, yöneticinin herhangi bir konuda sahip olduğu tasarruf haklarını belli koşullar altında bir astına devretmesi ve istediği zaman bunu geri alabilme olanağıdır. Hiyerarşik yapıdan hareket eden bu yöntemde sorumluluk daima yöneticininindir. Yetki devrinde yönetici mutlak yönlendiren, ast ise mutlak yönlendirilendir. Güçlendirmede ise, işi fiilen yapan kişinin kademesi ne olursa olsun yaptığı işe hâkim olduğu şeklinde bir anlayış söz konusudur. Yönetici, yetki ve sorumluluğu zaten taşıyan bu kişiye gerekli ortamı sağlamakla mükelleftir.

#### **2.2.6.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme**

Herkes bulunduğu örgütün genel koşulları hakkında söz sahibi olmak ister çünkü insanın doğasında bu vardır. Yönetime katılım, işte tam bu duruma yönelik olarak çalışanların karar sürecine dâhil edilmesi demektir. Ancak yönetime katılımın güçlendirmeden ayrılan bir noktası bulunmaktadır ki, bu da üst kademenin inisiyatifine bağlı olmasıdır. Oysa personel güçlendirme uygulamalarında ne yöneticinin onayını almak zorunludur ne de üyeler tarafından alınan kararların reddedilmesi söz konusudur. Çünkü personel güçlendirmede işin nasıl yapılacağını belirlemeye kadar bir özerklikten bahsedilmektedir. Çalışan, bunu hak edecek kadar işinin ehlidir.

#### **2.2.6.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme**

Motivasyon, personelin tüm özelliklerini ve benliğini işine odaklayabilmesi için gerekli koşulların sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın personel güçlendirmeden ayrılan yönü, emir-komutadan hareket etmesidir. Yönetici, “Personele ne verelim veya ne yapalım ki işletmeye maksimum faydası dokunsun?” sorusunun cevabını personel yönetimi çerçevesinde kişilerin davranışlarını kontrol etmek suretiyle bulmaya çalışır. Personel güçlendirmede ise “Personelin kendini yetiştirip geliştirmesi, karar verebilmesi ve başarılı olması için ne yapabiliriz?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu yapılırken, insan kaynakları yönetiminden doğan bakış açısı esas alınır.

#### **2.2.6.4. İş Niteliğinin Arttırılması ve Personel Güçlendirme**

İş zenginleştirme, personelin planlama ve kontrol fonksiyonlarının tatbikindeki sorumluluklarının fazlalaştırılmasıdır. Burada sadece bir görevle yetinme yoktur; değişik rol ve yetkiler edindirilerek personelin kalite, hata düzeltimi, çalışma yöntemi, çalışma hızı, araç-gereç vb. konularda hem bilgisinin hem de sorumluluğunun arttırılmasına çalışılır. Ancak iş zenginleştirme yerine getirilen görevin bulunduğu iş alanıyla sınırlı kalır. Ayrıca kişi kendinden çok, işin gerekliliklerine ve özelliklerine odaklanmak durumundadır. Personel güçlendirmede ise çalışan, sağlanan koşulları kendine yönelik bir fayda şeklinde görebilir; çünkü işin kaderini tayin etme yetkisine sahiptir.

### 2.2.7. Personel Güçlendirmenin Faydaları ve Sakıncaları

Her yönetim uygulaması gibi personel güçlendirme de belirli avantaj ve dezavantajları bünyesinde barındırmaktadır. Öncelikle olumlu yönlerinden bahsetmek gerekirse; (Bedük ve Tambay, 2014: 6-8):

- Güçlendirme, örgüt boyunca süprüntüleri azaltmak ve üretkenliği ve verimliliği artırmanın yollarının da içeriğe katılması kaydıyla yeni fikirler ve kavramların ortaya çıkmasını teşvik eder. Verimlilik, hizmet kalitesi ve rekabet gücünün artmasına ve firmanın finansal performansına katkıda bulunur.
- Güçlendirme, çalışanın işleriyle ilgili kararlar almasına ve önemli bir bağlılığın geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Güçlenmiş bir organizasyonda kararların alındığı konum aşağıya doğru bilgi, uzmanlık ve ihtiyaç açısından en uygun noktaya doğru itilir. Bu sayede ürün ve müşteri hizmetleri konuları direkt olarak bu işlerle ilgili çalışanlar tarafından çok daha hızlı bir şekilde ele alınabilir.
- Müşteri hizmetleriyle alakalı olarak çalışanın müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt vermesini, sunum sırasında hizmetin daha etkin olmasını ve müşteri şikâyetlerinin daha hızlı yanıtlanmasını sağlar.
- Güçlendirme, müşterilerin problemlerine daha hızlı çözüm üretilmesini sağlar çünkü çalışanlar müşteri şikâyetlerini yöneticilere iletmekle zaman harcamamış olur.
- Güçlendirilmiş çalışanın davranışları sonucu ortaya çıkan memnun müşteri sayesinde, dilden dile yayılan sıfır maliyetli reklam ve müşteri sadakati sağlanır.
- Çalışanların işleri hakkındaki olumlu düşünceleri, kendilerini iyi hissetmelerine ve müşterileriyle daha sıcak ve coşkulu bir etkileşim içinde olmalarına neden olacaktır.
- Güçlendirme, müşteri ihtiyaçlarının çok değişken olduğu vaziyetlerde son derece önemlidir. Böyle ortamlarda güçlendirme, kişiselleştirilmiş hizmet sunumu için çalışanları etkinleştirmektedir.
- Düşük maliyetli ekonomilerle rekabet için ürün ve hizmetlerin özelleştirilmesi önemli bir rekabet üstünlüğü sağlar.
- Bireyler açısından bakıldığında güçlendirmeye çalışanın iç çalışma motivasyonu yükselir, iş tatmini artar, iş stresi azalır, çalışanın kendisi için tanımlanmış işin daha ötesinde katılım sağlanır.

- Çalışanlar, güçlendirme ile bulundukları organizasyonun sağladığı sosyo-politik desteği hissederler.
- Güçlendirmeyle çalışanların katılımı arttıkça, devamsızlıkta fark edilir bir düşüş yaşanır.
- Personel güçlendirmeyle birçok çalışan ilk defa şirket için değerli olduğunu hisseder ve bu şirketin başarısında kendi rolünü anlamasını sağlar ve belirsizliği azaltır. Bunun sonucunda personel devir hızı azalır.
- Güçlendirme programı uygulayan şirketlerde, çalışanların ve müşterilerin dava sayısında önemli bir düşüş yaşanmaktadır. Güçlenmiş işgücü deneyimleri iş tatminini yükseltir, müşteri ve tedarikçilerle daha iyi ilişkiler geliştirilmesini ve daha yüksek kalitede ürün ve hizmet üretilmesini teşvik eder. Tüm bu faktörler dava ve avukat ücretlerinin azaltılmasına katkıda bulunur.
- Personel geliştirme, işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardım eder.
- Personel geliştirme uygulamalarının olduğu bir işyeri ve onun genel performansı arasında kanıtlanabilir bir ilişki vardır. Şirketler çalışanlarını güçlendirdiklerinde müşterilerini daha çok korumakta daha verimli ve daha karlı olmaktadır. Çalışanların genel katılımından dolayı, ekonomik baskılara ve rekabetçi taleplere dayanabilmektedirler. Bu da örgütün itibarını yükseltmektedir.

Personel güçlendirmenin olumsuz yönlerini de kısaca ifade etmek gerekirse;

- Oldukça fazla zaman alması
- Yöneticilerin sıkı kontrol uygulamasını elden bırakmasına neden oluşu
- Personel seçimi ve eğitime yönelik harcamaların neden olduğu maliyetler
- Çalışanların istemedikleri bir sorumluluğu üstlenmesi (kasiyerliğin yanında ortam temizliği vb.)
- Tutarsız ve düşük hızda hizmet sunumu
- Adil davranış sergilememe
- Uzun dönemde elde edilen güç nedeniyle çalışanın daha önceden belirlenmiş standart kuralları gereksiz yere ve sıklıkla ihlâl etmesi olarak sıralanabilir.

### **2.2.8. Personel Güçlendirmeye İlgili Çalışmalar**

Personel güçlendirmeye ilgili olarak literatürde birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda itibar, tükenmişlik, özyeterlik, kültür, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iç girişimcilik gibi kavramların ele alındığı gözlemlenmiştir.

Bedük ve Tambay'ın (2014) bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada personel güçlendirme ve itibar yönetimi arasında artı yönde kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Dönmez ve Bolat (2012) ise; İzmir, Bursa ve Balıkesir illerindeki 302 banka çalışanı üzerinde yürüttükleri araştırmada, tükenmişlik ile çalışan güçlendirmenin anlam ve öz yeterlilik boyutları arasında anlamlı ilişki saptamışlardır.

Ceylan, Çelik ve Emhan'ın (2015) TPAO ve TPIC'e bağlı Batman Bölge Müdürlüğü'nde çalışan 234 kişi üzerindeki çalışmada iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirme arasında güçlü pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Yücel ve Koçak'ın (2015) çalışmada ise; havacılık sektöründe çalışan 310 kişi, örgütlerinin adhokrasi ve pazar kültürlerine sahip olduğunu ve bu örgütlerde çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissettiğini göstermiştir. Yine Yücel ve Koçak'ın (2017) özel sektörde faaliyet gösteren bir hizmet işletmesindeki 114 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisine rastlanmıştır. Özer, Ergün ve Okatan (2015) ise, otelcilik sektöründe yaptıkları araştırmada personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu kanısına varmışlardır.

Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan'ın (2013) 20 bankadaki 382 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir. Polat, Meydan ve Tokmak'ın (2015) Ankara'da bulunan bir kamu üniversitesindeki 69 öğretim üyesi üzerinde yürüttüğü araştırmada; personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif, örgütsel sinizm üzerinde negatif olmak üzere anlamlı etkisi, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm üzerinde negatif ve anlamlı etkisi gözlenmiştir. Candan, Canbolat ve Öksüz'ün bir kamu organizasyonunda görevli 96 idari personel üzerindeki çalışması, psikolojik ve yapısal güçlendirme değişkenlerinin duygusal, devam ve normatif bağlılığı pozitif yönlü ve orta düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Ekiyor ve Karagül'ün (2016) Konya'daki bir özel hastanede çalışan 190 personel üzerinde yaptığı araştırmada,

personel güçlendirmenin çalışan performansına ve iç girişimciliğe pozitif etkisi olduğu görülmüştür.

## **2.3. Örgütsel Özdeşleşme**

### **2.3.1. Özdeşleşme Kavramı Hakkında**

Ağaçların, hayvanların, eşyaların bile bir rengi vardır. Dolayısıyla insanlar da açıklamaları dahi belirli renklere sahiptirler. İşte bu durumun benimsenmiş hâli örgütsel özdeşleşmeyi ifade eder. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini belirli bir örgüt üyesi açısından tanımladığı belirli bir toplumsal özdeşleşme biçimidir (Mael ve Ashforth, 1992).

### **2.3.2. Sosyal Grup Yaklaşımları**

İnsanları grup olarak gören ve aralarındaki etkileşime dikkat çeken anlayış, yönetim biliminde Elton Mayo ve arkadaşlarının 1924-1932 yılları arasında yaptığı Hawthorne deneyleriyle başlamıştır. Hâlbuki sosyal psikolojinin temellerinin atıldığı grup davranışı konusu 19. yüzyılın sonlarına dayanmaktadır.

Sosyal psikolojinin laboratuvarını açan deney, Triplett'in 1897'de "Bireyin iş verimi üçüncü kişilerin varlığından etkilenir mi?" sorusundan hareketle yürüttüğü çalışmadır. Çalışmada ilk olarak çocuklardan ellerindeki oltaya mümkün olduğunca hızlı bir şekilde misina sarmaları istenir. Çocuklar bu işi bazen tek başına, bazen de yanında başka bir çocuk varken yapmaktadır. Sonuç olarak; çocukların misina sarma eylemini yanlarında başka bir çocuk olduğu zaman daha hızlı yaptığı belirlenmiş, bu duruma sosyal kolaylaştırma denmiştir.

Triplett'in çalışmasından sonra başka deneyler de yapılmıştır ancak bu deneylerin ilk çalışmada çıkan görüşlerle tutumlu olduğunu söylemek güçtür. Mesela bir deney vardır ki, sosyal kolaylaştırmanın zıttı olan sosyal kaytarmayı açıklamaktadır. Söz konusu çalışmada önce deneklerin gözleri bağlanır, sonra da kendilerine bir halat çekme yarışmasının katılımcıları oldukları ve yapmaları gerekenin halatı var güçleriyle çekmek olduğu söylenir. Buradaki denekler de kendilerine söylenen şeyi tıpkı misina saran çocuklar gibi bazen tek başına, bazen de grup içerisinde yapmaktadır. Halat çalışmasının sonucu ise misina deneyinin tam tersi niteliğinde olmuştur. Halatı başkalarıyla birlikte çekenlerin (ya da kendilerine bu şekilde söylendiği için öyle sananların), tek başına çektiği empoze edilenlere göre %18 daha az güç harcadığı belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu durum da sosyal kaytarma olarak adlandırılmıştır.

### 2.3.3. Sosyal Kimlik Kuramı

Genel anlamda sosyal kimlik; bireyin kim olduğuyla ilgili kavramları, tanımları ve ait olduğu gruplarla ilgili değerlendirmeleridir. 1970’li yıllarda Henri Tajfel’in öncülüğünü yaptığı sosyal kimlik kuramı; sosyal kimlik, kolektif benlik, sosyal grup, grup ve gruplar arası süreçler ve ilişkiler konusunda sosyal psikolojiye yapılmış önemli bir katkı niteliği taşımaktadır. “Bireyin kimliği, ait olduğu grubun toplum içindeki yeriyle ölçülür” diyen Tajfel’in kuramının geliştirilmesi sonucu elde edilen öz kategorizasyon kuramı (Turner) sosyal kimlik kuramıyla birleştirilip bilime sunulmuştur.

Kuram içerisinde sıklıkla bahsedilen grup içi tarafgirlik terimi, bireyin kendi grubunu diğer gruplardan her konuda üstün tutması anlamına gelmektedir.

Grup kavramı; sosyal kimlik kuramı tarafından kendilerini aynı kategoriye ait gören, söz konusu aittikten ötürü duygusal bağlılık taşıyan, bulundukları grup ve bu grup hakkındaki görüşler özelinde sosyal açıdan hemfikir olan bireyler topluluğu şeklinde tanımlanmıştır. Kişinin etkileşimleri içerisinde olumlu sosyal kimlik arayışı içinde olması varsayımı, sosyal kimlik kuramının hareket noktası olmuştur. İçinde bulunulan grup ve diğer gruplar arasında mukayese yapmak suretiyle, kişinin kendi grubu için olumlu farklılıklar oluşturmaya çalışması söz konusudur (Tajfel ve Turner, 1978).

Kişinin içinde bulunduğu veya bulunduğunu gönülden hissettiği sosyal kategoriler (tutulan takımdan siyasî görüşe, dinden milliyete vs.), sosyal kimlik kuramı içerisinde önemli bir yer kaplamaktadır. Bu kategoriler, kişiyi diğerlerinden ayırt eden bir turnusol kâğıdıdır ve bireye has bir kimlik edinilmesinde etkindir.

Sosyal kimlik kuramının bireysel kimlik – sosyal kimlik ayrımı hakkındaki görüşü, bireyin kimliğini üyesi olduğu grup sayesinde kazandığı yönündedir. Bunun nedeni olarak da bireyin kendini ait olduğu grup ortamı içerisinde diğer gruplara nispeten daha pozitif hissetmesi gösterilmektedir.

Sosyal kimlik kuramının temel varsayımları şunlardır (Demirtaş, 2003: 129-130):

- Bireyler, kendileri hakkında üyesi oldukları toplumsal grubu dikkate alarak tanım ve değerlendirme yaparlar, kendilerini sınıflandırır; bu sınıflandırma sonunda da kendilerini koydukları, yerleştirdikleri grupla özdeşleşirler. Bu özdeşleşme sonunda *sosyal kimlikleri* oluşur.

- Sosyal çevredeki diğer gruplar, bireye kendi grubunun konumunu değerlendirmesi için bir zemin oluşturur. Üyesi olunan grubun konumu, diğer benzer gruplarla yapılan *sosyal karşılaştırma* (iç grup/dış grup karşılaştırması) sonucu belirlenir. Bu kıyaslama, belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilişkilidir.
- İnsanlar olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için bu sosyal karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını kayırarak algılama ve diğer grubu da küçümseme yönünde bir yanlılık gösterirler; bu sürece *iç grup kayırmacılığı* adı verilir (Doosje, Ellemers ve Spears, 1997). Bu durum, en küçük grup paradigması araştırmaları sonucunda elde edilen bulgularla ortaya konmuştur.

Bireye ait sosyal kimliğin olumlu olup olmaması, üyesi olduğu grubun öznel konumuna ve yapısına bağlıdır (Condor, 1990; Turner ve Brown, 1978). Yukarıda sözü edilen süreçler, grubun toplumsal konumu çok iyi olmasa da çoğunlukla sosyal kimliğin olumlu olmasını sağlar. Ancak kimi zaman grubun konumu, diğer gruplarla karşılaştırıldığında görmezden gelinemeyecek kadar düşüktür (Hinkle ve Brown, 1990). Bu durum, sosyal kimliğin olumsuz olmasına yol açar. Bu doyumsuzluktan kurtulup olumlu bir sosyal kimlik oluşturmak için de çeşitli stratejiler geliştirilir (Mummendey ve Schreiber, 1983; Turner ve Brown, 1978).

#### **2.3.4. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları**

Örgütsel özdeşleşme kavramına çeşitli yazarlar ve bilim adamlarınca değişik tanımlar getirilmiştir. Bu tanımlar Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6. Örgütsel Özdeşleşme Tanımları**

| <b>YAZAR</b>                            | <b>TANIM</b>                                                                                                                 |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brown (1969)                            | Özdeşleşme, bireyin kendisiyle örgütü arasındaki özel ilişkiyi nasıl tanımladığının yanıtıdır.                               |
| Lee (1969, 1971)                        | Örgütsel özdeşleşme, kişinin örgütle geniş bireysel özdeşleşme derecesi olarak görülebilir.                                  |
| Hall vd. (1970) ve Schneider vd. (1971) | Örgütsel özdeşleşme, bireyin ve örgütün amaçlarının gittikçe artan bir şekilde bütünleşmiş ve uyumlu hâle gelme sürecidir.   |
| Cheney (1983)                           | Özdeşleşme (örgütsel veya başka düzeyde), bireylerin kendilerini sosyal ortamda bulunan diğer elementlere bağlama sürecidir. |
| Ashforth ve Mael (1989)                 | Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir formudur ve örgütle bir olma ve örgüte ait olma algısıdır.                |
| Pratt (1998)                            | Örgütsel özdeşleşme, kişinin örgütün kendisini tanımladığı veya atıfta bulunduğu inancıyla oluşur.                           |
| Rousseau (1998)                         | Örgütsel özdeşleşme, kişi kendini daha büyük bir örgütün parçası olarak algıladığında gerçekleşir.                           |
| Van Dick (2001)                         | Bu yazar, Ashforth ve Mael gibi sosyal kimlik teorisi ve benlik sınıflandırma teorisi arasında bağ kurmuştur.                |

### 2.3.5. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Gelişimi

Özdeşleşme terimini psikolojiye kazandıran Sigmund Freud'dur. İlk değerlendirmelerinin sonucunda Freud özdeşleşmeyi basit bir taklit olayı değil, bilinç dışındaki ortak bir unsurdan kaynaklanan ve onunla benzerlik taşıyan bir özümseme olarak tanımlamıştır. En azından histerik özdeşleşmenin bu tanıma uyduğunu belirtmiştir. Sonra grup psikolojisi ve egonun analiziyle ilgili çalışmasında konuyu daha da açmıştır. Burada özdeşleşmenin üç düzeyi bulunmaktadır (Freud, 1922):

- Özdeşleşme, bir nesneye duygusal bağlanmanın ilk şeklidir.
- Gerilemek suretiyle (nesnenin ego içine alınmasıyla) libidinal bağın yerini alır.
- Cinsel içgüdü nesnesi olmayan biriyle ortak özellikler taşıyan bir algının ortaya çıkmasına neden olabilir.

Özdeşleşmenin bilinçli mi bilinçsiz mi olduğu konusunda araştırmacılar üçe ayrılmıştır. Çünkü bazı araştırmacılar da özdeşleşmenin 'bir modele ait davranışı taklit etmeye genel bir yatkınlık' olduğunu ileri sürmüştür. Terimin ilk açıklamalarında bulanıklıklar göze çarpmaktadır. Mesela Allport'a göre, özdeşleşmenin kendisi de bir bakıma aşk ve şefkatle özdeşleşmiştir. Mecheler'e göre ise iki tür özdeşleşmeden söz edilebilir. Bunlardan idiyopatik olanda kişinin benliğinin başka birinin benliğini sindirmesi, heteropatik olanda da özdeşleşenin diğerine hipnoz olmuş gibi bağlanması söz konusudur (Freud, 1922).

Özdeşleşmeyi yazınsal alanda ilk kez kullanan Harrold Lasswell ise (1935), kılavuzluğunu diğer insanlarla aradaki duygusal bağın yaptığı ve benzerlik algısının meydana geldiği süreç tanımını getirmiştir. Laswell'e göre böyle bir başarıyı ancak paylaşılan ilişkilerin ve sembollerin fazlalığı getirebilir.

Kavramsallaştırma içerisinde, bireylerin özdeşleşmeye bakış açıları yönünden de farklı yorumlar yapılmıştır. Örneğin Burke'ye (1950) göre insanlar, yaşadıkları ayrımcılığın zararlarını karşılaması için sosyal ortamdan destek almaktadırlar. Burke, burada çalıştıkları örgütlerini özdeşleşme için doğal hedef olarak sunmuştur. Özdeşleşmeyi çalışma hayatı içinde kullanan bir diğer araştırmacı Foote (1951), özdeşleşmeye 'belirli bir kimlik veya kimlik dizisine uygunluk ve bağlılık' tanımını getirmiştir. Öte yandan işe yönetsel açıdan bakan Simon'a göre (1976) ise

özdeşleşmeyi açıklayan olgu, bireysel karar vermenin iletişim yoluyla yönetilmesidir. Bireyler, örgütsel yönelimli hedeflerle özdeşleştiğinde ve örgütsel karar alma alanları kendilerineiletildiğinde örgüt için en iyi kararları verirler (Bullis ve Bach, 1991: 181).

Özdeşleşmeyi bireyin kendisiyle örgütü arasındaki özel ilişkiyi nasıl tanımladığını yansıtıcı bir kavram olarak gören Brown (1969), örgüte katılımıla ilgili olarak dört yön belirlemiştir:

- Örgütün cazibesi
- Örgütsel ve bireysel hedeflerin ahengi
- Örgüte bağlılık
- Örgüt üyeliğinin kendisine atfedilişi

Lee (1969, 1971), bireyin örgüte katılımını ve örgütle özdeşleşmesini iki kavram altında incelemeyi uygun görmüştür.

- Ait Olma: Diğer örgüt üyeleriyle ortak amacı paylaşmanın kendini tanımlama duygusunu karşılamasından kaynaklı aidiyet duygusudur.
- Sadakat: Örgüt amaçlarını destekleyen, örgütteki görevinden gurur duyan veya örgütü dışarıya karşı savunan ve diğer örgüt üyeleriyle benzerliklere atıfta bulunan karakteristiklerdir.

Bullis ve Bach (1986), sosyalizasyon ve özdeşleşme kavramlarını iletişim bölümü öğrencileri üzerinde karşılaştırma yoluna gitmiştir. Sekiz aylık süreyi kapsayan değerlendirmede sosyalizasyonla ilgili farklı unsurlar tespit edilmiştir. Özdeşleşmedeki değişim açısından; özdeşleşmeyi azaltan iki unsurun uzaklaşma ve yabancılaşma olduğu belirlenmiştir. Yerleşme, sosyalleşme, topluluk duygusu, biçimsel ve biçimsel olmayan yollarla itibar görme ve örgütü temsil etme gibi unsurlar ise özdeşleşmeye olumlu etki yapmıştır. Ayrıca; özdeşleşme üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu bildirilen olaylar (biçimsel olmayan tanınma, uzaklaşma ve yabancılaşma), sekiz ay sonra ölçülen özdeşleşme seviyesiyle ilgili olaylardan (sosyalleşme ve hayal kırıklığı) farklıdır. Sekiz ay sonra en az bir kez sosyalleşme gösterenler, bu sürede hiç sosyalleşemeyenlerden daha yüksek özdeşleşme; en az bir kez hayal kırıklığı yaşadığını belirtenler, hayal kırıklığı yaşamayanlardan daha düşük özdeşleşme bildirmişlerdir.

Aynı yazarlar 1991’de yaptıkları çalışmada ise iletişim bölümlerinden mezun olan öğrencilerin, bölümlerinde bulunan üyelerle iletişim biçimlerini irdelemişlerdir. Sonuçlar çoklu iletişim ilişkilerinin örgütsel özdeşleşmeyle pozitif ilişkili olduğunu, araştırmacılar tarafından geleneksel olarak kullanılanlardan farklı olarak bir dizi

özdeşleşme öncülü konusunun belirlendiğini ve örgütsel özdeşleşmenin belirli konuşma içeriğiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Birinci akademik yılın sonuna doğru fiziksel ve sosyal konular örgütsel özdeşleşmeyle pozitif ilişkiliyken, somut etkileşim örgütsel özdeşleşmedeki değişimle olumsuz ilişkili olarak ölçülmüştür (Bullis ve Bach, 1991: 180).

Mael ve Ashforth (1992), tamamı erkeklerden oluşan din eğitimi veren kolejden mezun 297 kişiden aldıkları kendini değerlendirme verileri sonucunda öğrenim görülen okulla özdeşleşmenin niteliği hakkında bazı bulguları saptamışlardır. Bunlar; (1) Örgütsel farklılığın, örgütsel itibarın ve örgüt içi rekabetin olmamasının örgütsel öncüller olduğu; (2) Örgütten memnuniyetin, öğrenci olabilme hakkının ve duygusal bağlılığın bireysel öncüller olduğu; (3) Finansal katkılar yapmanın, birinin evlâdına veya diğerlerine koleje katılma konusunda tavsiye verme istekliliğinin ve çeşitli okul fonksiyonlarına katılımın sonuçları olarak sıralanmıştır (Mael ve Ashforth, 1992: 103).

Günümüze kadar ulaşan genel anlamdaki özdeşleşme, 'bir rolü ya da grubu kendisininmiş gibi benimseme ve bunlara uyum sağlama amaçlı çaba gösterme' davranışını işaret etmektedir. Aynı zamanda uyma davranışının bir türü de olan özdeşleşmeye konu olan birey, öneri ve uyarılara daha fazla dikkate etmektedir. Ancak bir kişiye veya gruba benzeşme uğraşı da söz konusudur ve benzeşmeye çalışılan öğelerin çekiciliği bittiğinde artık uyumdan bahsedilemez. Benimsemedeki uyma, kişisel yargı gücünü kullanmaya izin verir. Dolayısıyla özdeşleşme davranışını herhangi bir gücün ve denetimin sorgusuz sualsiz kabul edilmesi anlamına gelen itaatle ya da bireye kendini gerçekleştirme fırsatını sunan ve kişilere değil kaynağa gerçekten inanmayı kapsayan benimsemeyle aynı doğrultuda düşünmemek gerekir.

Van Dick (2001), bireylerin özdeşleşmedeki amaçlarına dikkat çekerek şu dört unsur üzerinde durmuştur:

- Duygusal Unsur: Gruba duygusal yönden sadakati ifade etmektedir. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık ölçeğinden hatırlanacağı üzere duygusal bağlılık; örgütü içten benimseme, onun amaçlarından norm ve değerlerine kadar sadık bir destekleyicisi olma duygusunun çalışanlarda oluşmuş şeklidir. Bu bağlılıkta çalışan; gerektiğinde menfaatlerini bir kenara bırakarak, içsel güdülerle kendinden ve çıkarlarından fedakârlık edebilme erdemini göstererek örgüte ve yöneticilerine hizmet etmekten haz duyabilmektedir (Eren, 2014: 557).

- Bilişsel Unsur: Bireyin belli bir gruba üye olduğuna dair sahip olduğu bilgidir. Kişi; bu farkındalığın getirdiği sorumlulukla grubunun kabul ettiği ne varsa benimser, kabul etmediklerinden ise kaçınır. Yani kendini ait olduğu yere göre ayarlar.
- Değerlendirici Unsur: Örgüt hakkındaki olumlu değerlendirmelerden meydana gelir. Birey, örgütünde ya da diğer kişilerde beğendiği özelliklerden etkilenecek grubunda olmaktan gurur duymaktadır. Bu takdir dış çevreye yayıldığı ve çeşitli platformlarda (medya vb.) teyit edildiği müddetçe, kişi grubunu kolay kolay bırakmaz.
- Davranışsal Unsur: Bireyin örgütle özdeşleşmesinden türeyen davranış biçimlerini ifade eder.

Kreiner ve Ashforth (2004), kişi ve örgüt özellikleri arasındaki mutlak müşterekliğin dışına çıkarak genişletilmiş özdeşleşme modelini yazına kaydetmişlerdir. Bunu yaparken “Kişi, nitelik bakımından kendini örgütten kısmen ayırırsa ne olur ve kişi ve örgüt bu duruma ne ölçüde etki eder?” sorusundan yola çıkmışlardır. Genişletilmiş özdeşleşme modeli, özdeşleşmenin yanı sıra üç kavramı ele almaktadır.

- Özdeşleşememe: Mensup olunan örgütle özdeşleşme olabildiği gibi aksi de olabilmektedir. Birey, örgütünün sahip olduğunu bildiği özellikleri kendinde görmüyorsa orada özdeşleşememe var demektir. Elsbach’a (1999) göre; özelliklerin eşleşmemesi sadece rastlantısal değildir ve örgütten kendini, kimliğini ve itibarını aktif olarak ayırma söz konusudur. Bu durum; örgüte ilişkin ayrıntıları iş arkadaşlarıyla paylaşmamak, hoş gitmeyen konularda ses çıkarmak ve kişisel özellikleri fazlaca vurgulamak şeklinde gelişebilir. Özdeşleşemeyen çalışan, özellikle işgücü devrinin oluşturduğu maliyet nedeniyle farklı çalışmalara konu olmaktadır. Örgütüyle özdeşleşemeyen bireyler, işte kaldığında ise muhtemelen bir çıkar veya normatif bir bağlılık ön plandadır. Bu tür durumlarda, örgütler için tek çıkış yolu çalışanlarıyla anlaşmaktır. Öte yandan; özdeşleşmenin sadece olumsuz etkileri yoktur. Özdeşleşememenin olumsuz durumlarda sesini yükseltmek yani ihbar etme davranışı (whistleblowing) ve yenilikçilik gibi yararları da vardır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3).
- Kararsız Özdeşleşme: Bu tür özdeşleşme; gerek örgütlerin karmaşıklıkları ve zıtlıkları gerekse bireylerin değer, hedef ve inançlarındaki farklılıklar dolayısıyla aynı anda özdeşleşme ve özdeşleşememe düşüncesi varsayılmaktadır. Bu özdeşleşme türüne sosyal psikologlar; evlilik ve arkadaşlık gibi ilişkilerde bireylerin birbiriyle örtüşen ve örtüşmeyen

özelliklerinin uzun süre bir arada bulunabildiğini vurgulamıştır. Ayrıca iş dünyası okullarında bilginin ve öğrenmenin genel yaklaşımlarını benimseyenlerin ön plana çıktığı pozitivist paradigma ve buna karşı çıkanlar bu özdeşleşme türünün örneğidir. Bunların haricinde, örgütün bir özelliğiyle hem özdeşleşme hem özdeşleşememe durumu da söz konusu olabilmektedir. Mesela; maliyet düşürme politikasının etkinliği artırıcı yönünü onaylayan bir çalışan, aynı politikanın kaliteyi ihmal eden yönünü reddedebilir. Kararsız özdeşleşmede; bir taraftan olumlu ilişkileri yansıtan bileşen teşvik edecek, diğer taraftan olumsuz ilişkileri yansıtan bileşen bu teşviki kıracaktır. Bu da ikiyüzlülük, baskı, dışlanma gibi sonuçlar doğurabilir (Kreiner ve Ashforth: 2004: 4).

- Yansız Özdeşleşme: Elsbach’a göre (1999), kişinin bir örgütle hem özdeşleşme hem de özdeşleşememe eksikliğine dayanan kendilik algısına yansız özdeşleşme adı verilmektedir. Yansız özdeşleşme bilişsel bir durum olup, üyelikten doğan sadakatteki zayıflık belirgin düzeydedir. Birey; geçmiş tecrübelerine, kişisel ilkeleriyle ilgili benlik tanımlarına veya örgütteki yönetim tarzına dayanarak aşırı bağlılıktan ve bunun olumlu-olumsuz her türlü sonucundan uzak durur. Örgüte katkı yapma konusundaki isteksizlik nedeniyle yansız özdeşleşme çoğu durumda özdeşleşememe ve kararsız özdeşleşmeden daha sakıncalı olarak görülür (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4-5).

Kırkbeşoğlu ve Tüzün (2009), 23 sigorta şirketinde çalışan 209 kişi üzerindeki çalışmaları aracılığıyla özdeşleşmede meslekilik ve örgütsellik ayırımına dikkat çekmişlerdir. Meslekle özdeşleşme seviyesini ve bu seviyeyi örgütsel özdeşleşme seviyesinden ayıran temel etkileri ölçme amaçlı çalışmaların sınırlılığını vurgulayan yazarlar, Hofstede’nin kültür yaklaşımındaki bireycilik/toplulukçuluk ayırımını hesaba katarak bunların özdeşleşmeyi ne ölçüde etkilediğini belirlemeye çalışmışlardır. Bireysellik düşüncesini ön plana alan kişilerin her durumda kendi çıkarlarını maksimize etme çabasında olacakları, bir gün örgütten ayrılırsalar bile mesleğe olan bağlılıkları sayesinde çıkar maksimizasyonuna yönelik bu çabanın devam edeceğini belirtmişlerdir. Toplulukçuların ise grup iyiliği için mücadele edecekleri, bu amaçla da örgütte kalmanın kendileri için önemli olduğu vurgusu yapılmaktadır. Araştırma, örgüt çalışanlarının sahip oldukları bireycilik/toplulukçuluk eğilimi; bireyci örgüt kültüründe mesleki özdeşleşmeyi, toplulukçu örgüt kültüründe ise örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu ayırımın sebebi, birey bazında ve örgüt bazında bireycilik/toplulukçuluk uyumunun varlığıdır. Ayrıca çalışanlar, kendi

kimliklerinden farklı bir kimliğe sahip örgütlerde gerek mesleki özdeşleşme gerekse örgütsel özdeşleşme özelinde anlamlı etkiler yaratamamaktadır (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 7-8). Koçel (2015) ise, özdeşleşmeyi bir kişinin kendisini başka bir kişi veya grupta aynılaştırması, kişi veya grupta meydana gelen değişiklikleri aynen kendisinde meydana gelen değişiklikler olarak hissetmesi durumu şeklinde açıklamıştır. Buna bağlı olarak örgütsel özdeşleşmeyi çalışanın kendisini çalıştığı organizasyonla aynılaştırması ve işletmenin başarı veya başarısızlığını kendi başarı veya başarısızlığı gibi hissetmesi şeklinde sunmuştur. Yazar, aşırı özdeşleşmenin özellikle büyük dönüşümler sonucunda ters tepebileceği kanısındadır.

Özdeşleşme kavramı ayrıca örgütsel fanatikliğin ve fedailiğin de alt basamaklarıdır. Özdeşleşmede, aleyhte yapılan yorumlara üzülmeye ve savunmaya geçme söz konusudur; ancak fanatizm işin içine girdiğinde, kendi görüşünden olmayanlara saldırılar baş göstermektedir. Son basamak olan fedailikte ise kişi artık kendi varlığından bile vazgeçmiştir.

#### **2.3.6. Örgütsel Özdeşleşmeyle İlgili Çalışmalar**

Örgütsel özdeşleşmeyi konu alan çalışmalarda, örgütsel özdeşleşmeye yakın bir kavram olan örgütsel vatandaşlık ve bu araştırmanın da değişkeni olan güçlendirme başta olmak üzere iş performansı, lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, örgütsel güven gibi değişkenler üzerinde incelemeler yapılmıştır.

Çetinkaya ve Çimenci (2014); Afyon'daki bir AVM içerisinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 160 kişiden elde ettikleri bulgular doğrultusunda örgütsel adalet algısının prosedürel adalet ve etkileşim adaleti boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışının başkalarını düşünme, nezaket ve centilmenlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracı rolüne sahip olduğunu saptamışlardır.

Özgözü'nün (2016) İzmir'deki devlet okulları ve özel okullarda görevli öğretmenler üzerinde yaptığı çalışma sonucunda; kurumsal imaj ve örgüt kültürü ile birlikte örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde korelasyon olduğu, ayrıca kurumsal imaj ve örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşmeyi açıkladığı tespit edilmiştir.

Cüce, Güney ve Tayfur'un (2013) bir kamu kuruluşunda çalışan 161 kişiden topladığı verilerle yaptıkları çalışmada; örgütsel adaletin dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarının bilgi yönünün özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı, prosedürel ve etkileşim adaletinin kişiler arası ilişkiler boyutunun ise örgütsel özdeşleşme üzerinde açıklayıcı olduğu saptanmıştır.

Keleş ve Özkan'ın (2015), Bursa'daki bir dayanıklı tüketim malı üretimi işletmesinde çalışan 205 personelin oluşturduğu çalışmasında; örgütsel özdeşleşmeyle içsel ve dışsal iletişim kanallarının, örgütsel özdeşleşmeyle açık/ortak kanallar yoluyla açıklanma şekli ve örgütsel özdeşleşmeyle resmî/gayri resmi kanallar aracılığıyla açıklanma şekli arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Turgut ve Akbolat'ın (2015), 325 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı araştırmadaki bulgular şöyledir: (1) Örgütsel özdeşleşmeyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. (2) Örgütsel özdeşleşme, çalışanların organizasyonel vatandaşlık davranışı düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Taştan (2012); gıda sektöründeki bir yiyecek-içecek işletmesinde görev yapan 250 kişi üzerindeki araştırmasında, çalışanların örgütsel özdeşleşme algısı yüksek olduğunda psikolojik güçlendirme algısı ve gönüllü performans davranışı arasındaki ilişkinin güçlendiğini belirtmiştir.

Tokgöz ve Seymen'in (2013) Balıkesir Devlet hastanesi ve Balıkesir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde çalışan 220 çalışandan anket yoluyla topladığı veriler sonucunda; örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı sözkonusudur. Ayrıca çalışmada örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel güvenle örgütsel vatandaşlık ilişkisindeki aracı rolü tespit edilmiştir.

Göksel ve Ekmekçioğlu (2016); 152 banka çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ve işe bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu, lider-üye etkileşimiyle örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bağlılığın tam aracı rolü olduğunu saptamışlardır.

Zehir ve Yavuz'un (2017) okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşan 310 kişinin katıldığı çalışması, değişimci liderlikle örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünün bulunduğunu göstermiştir.

Ateş, Mert ve Turgut (2017); elektronik sektörden 191 katılımcıyla yaptıkları araştırmada ise; örgütsel güven ve desteğin, örgütsel özdeşleşme ve itibar üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Özgözü ve arkadaşlarının (2017) İzmir'deki okullarda çalışan 348 psikolojik danışman üzerindeki araştırmasında genel öz-yeterlik inançlarıyla örgütsel özdeşleşme algıları arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür.

Derin ve Tuna (2017) öğretim elemanları üzerindeki araştırmalarında; iletişimden duyulan tatminin, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde açıkladığı sonucuna varmışlardır.

Özarallı'nın (2017) 260 işletme yönetimi öğrencisinden elde ettiği bilgiler doğrultusunda şunlara ulaşılmıştır: Yapısal güçlendirme olarak kavramsallaştırılan fırsat, destek, bilgi, kaynaklara ulaşım, biçimsel ve biçimsel olmayan güç uygulamaları örgüte yönelik birlik ve aidiyet algılarını artırır. Kendilerini örgütleriyle sosyal anlamda özdeşleştiren çalışanlar, örgütün hedeflerini içselleştirmekte yani enerjilerini örgütün amaçlarına ulaşması yönünde yoğunlaştırma isteği artmaktadır. Örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumlu hâle gelmesi sonucunda ise çalışanların işe tutkunluk düzeyleri artmaktadır.

Tüzün ve Çağlar'ın özdeşleşme kavramının önemini açıklama ve kavramla ilgili tartışmaları ortaya koyma amaçlı çalışması, örgütsel iletişim örüntüsünün özdeşleşmeyi güçlendiren bir unsur olduğuna dayanaktır.

Turunç ve Çelik'in (2010) küçük savunma işletmelerinde çalışan 172 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, algısal örgütsel desteğin iş stresinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı şekilde etkilediği ve organizasyonel özdeşleşmenin hem iş performansını anlamlı olarak etkilediği hem de algılanan örgütsel destekle iş performansı arasında tam aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır.

Fettahlıoğlu ve Koca'nın (2015) 125 MYO personeli üzerindeki çalışması sonucu örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmış, örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Fakat örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyle örgütsel vatandaşlık ilişkisinde düzenleyici etkisine rastlanmamıştır.

Şantaş, Uğurluoğlu, Kandemir ve Çelik'in (2016) Kırıkkale'deki bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan 492 personelden topladığı veriler doğrultusunda örgütsel sinizmin iş performansı üzerindeki toplam varyansın %7,5'ini, örgütsel

özdeşleşme üzerindeki toplam varyansın %44,2'sini ve örgütsel özdeşleşmenin iş performansındaki toplam varyansın %30,8'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Kanbur (2017), havacılık sektöründe uçak bakım-onarımı ve revizyonu ile ilgilenen 213 kişi üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu ancak psikolojik güçlendirme boyutları özelinde bu aracılığın söz konusu olmadığını tespit etmiştir.

Çakınberk, Derin ve Demirel'in (2011) Malatya ve Tunceli'de faaliyet gösteren özel eğitim örgütlerinde görevli 135 öğretmen ve yönetici üzerindeki çalışması; katılımcıların özdeşleşme düzeylerinin yüksek olduğunu, bağlılığın boyutları olan duygusal ve normatif bağlılık ortalamaları yüksekken devam bağlılığı ortalamalarının orta düzeyde olduğunu ve dolayısıyla regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermiştir.

### **3. ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Örgütsel erdemliliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolüne yönelik gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin, problem, amaç ve önem, kapsam ile hipotezlerin geliştirilmesi ve bulgu ile yorumlar bu bölümde açıklanacaktır.

#### **3.1. Araştırmanın Problemi**

Araştırmanın ana sorunsalı, örgütsel erdemliliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi ve personel güçlendirmenin bu ilişkide aracı rolü olup olmadığıdır.

#### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmada amaç, kuruluşlardaki örgütsel erdemlilik davranışının örgütle özdeşleşmeye etkisini ve personel güçlendirmenin bu ilişkideki aracı rolünü ölçerek literatüre bu yönde katkı sunmaktır. Araştırmanın önemi ise, çalışanlarda erdemli davranışları özendirerek kendilerini daha iyi ve daha güçlü hissetmelerini sağlamak ve bu yolla kuruma aidiyeti aşılacak noktasındadır.

#### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın örneklemini; kamu hizmeti, gıda, perakende, finans, tekstil, sağlık, bilişim, otomotiv, beyaz eşya, akaryakıt, havacılık, sigortacılık, elektrik-elektronik, turizm, kimya, lojistik ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli kuruluşlardaki 118 çalışan oluşturmaktadır. 118 çalışanın 59'u (%50) kadınlardan, 59'u (%50) erkeklerden oluşmuştur. Ankete katılanların 19'u (%16) 18 ile 25 yaş arasında, 56'sı (%48) 26 ile 40 yaş arasında, 41'i (%35) 41 ile 55 yaş arasında, 2'si de (%1) 56 yaş ve üzeridir. 74 kişi (%63) evli, 44 kişi (%37) bekârdır. 17 kişinin (%14) öğrenim seviyesi ilköğretim, 25 kişinin (%21) lise, 15 kişinin (%13) ön lisans, 42 kişinin (%36) lisans, 14 kişinin (%12) yüksek lisans, 5 kişinin (%1) doktora'dır. 9 kişi (%1) 1 yıldan kısa süredir, 48 kişi (%41) 1-5 yıldır, 16 kişi (%14) 6-10 yıldır, 45 kişi ise (%39) 10 yıldan uzun süredir bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

### 3.4. Hipotez Geliştirme

Örgütsel erdemliliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolüne yönelik hipotezler literatür doğrultusunda şu şekilde oluşturulmuştur:

#### *Örgütsel Erdemlilik ve Personel Güçlendirme İlişkisi*

Örgütlerde özellikle yöneticilerin gösterdiği erdem, çalışanları klasik iş tanımlarından daha fazlasına yöneltir. Yeni projeler ve fikirler aracılığıyla yetenek kullanımına imkân verir (Bertland, 2009: 26'dan aktaran Akbolat, Durmuş ve Ünal, 2017: 73). O hâlde, örgütsel erdemliliğin yüksek olduğu organizasyonlarda çalışanlar kendilerini daha güçlü hissedecektir (Bright vd, 2014: 449'dan aktaran Akbolat, Durmuş ve Ünal, 2017: 73).

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel erdemlilik, personel güçlendirmeyi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

#### *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi*

Örgütlerin çalışanlarını güçlendirmesi, onları alınacak kararlara katması, onlarla diyalog ve iletişime geçmesi ve onların problem sahalarına ilişkin düşünce ve çözüm önerilerini dikkate alması anlamına gelmektedir. Örgütüyle böyle paylaşımları olan çalışanların örgütlerini daha fazla benimseyecekleri beklenebilir. Bu nedenle personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisinin olacağı beklenen bir durum olarak ifade edilebilir (Polat, Meydan ve Tokmak, 2010: 3). Polat, Meydan ve Tokmak'ın araştırmasındaki (2010: 15) bulgular şunları göstermektedir:

- Bilgi ve güç astlarla paylaşılmaktadır.
- Karar verme gücü, bu gücü elinde bulundurmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmaktadır.
- Çalışanlara işleriyle ilgili kararları verebilmelerini sağlayacak olanaklar sunulmakta veya onlara kendi etkinliklerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam sağlanmaktadır.

- Astlara güç, yetki, kontrol ve sorumluluk verilen örgütlerde bireyler örgüte dayanışma içindedir, örgüte tutum ve davranış açısından destekte bulunur ve örgütün amaçlarıyla kendi amaçları daha fazla bütünleşmiştir.

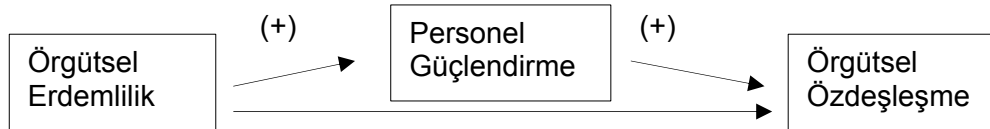
**H<sub>2</sub>:** Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

### *Örgütsel Erdemlilik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi*

Erdemli bir örgüt sırf kâr elde etmekle kalmaz, aynı zamanda müşteri memnuniyeti sağlar ve dolayısıyla da gerek şeffaflığıyla gerekse kişiye verdiği değerle saygınlığı hak eder. Böyle itibarlı bir örgütü çalışanın benimseyip savunması oldukça doğaldır. Çalışan örgütü övüldüğünde ya da kötülendiğinde bunu kendine yapılış saymaktadır. Örgütünden ‘onlar’ değil, ‘biz’ diye bahsetmektedir. Ayrıca erdemli örgütte kişisel hırsların yerinin olmadığını gören personel, kendi başarısıyla bölümünün ve örgütünün başarısını bir tutar.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel erdemlilik, örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Bu doğrultuda geliştirilen araştırma modelini şu şekilde gösterebiliriz:



**Şekil 2.** Araştırmanın Kavramsal Modeli

### **3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenirlik Analizleri**

Araştırmada temel olarak üç ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan ilki örgütsel erdemlilik ölçeğidir. Bu ölçeği Cameron, Bright ve Caza (2004) geliştirmiş ve Erkmen ve Esen (2012) tarafından Türkçe geçerlilik-güvenirlik çalışması yapılmıştır. 15 ifadeden ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Personel güçlendirme ölçeği ise Spreitzer'in (1995) güçlendirmedeki amaçtan yola çıkarak oluşturduğu 4 boyut ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması da Gümüşlüoğlu ve Karakitapoğlu-Aygün (2009) tarafından yapılmıştır. Son ölçek ise örgütsel özdeşleşme ölçeğidir. Bu ölçek Van Dick vd. (2004) tarafından geliştirilmiştir. İlgili ölçek 7 ifadeden oluşmakta, 4. ve 5. maddeler ters kodlu olarak puanlanmaktadır.

Ölçeklerin tümü 5'li Likert şeklindedir ve 1: *Kesinlikle katılmıyorum* ve 5: *Kesinlikle katılıyorum* şeklinde değerlendirilmiştir.

*Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik değerlerine ilişkin bilgiler ise şekildedir:*

- Örgütsel erdemlilik ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,942 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik değerleri ise şu şekildedir: İyimserlik boyutu 0,801; güven ve nezaket boyutu 0,845 ve dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu 0.921 olarak hesaplanmıştır.
- Personel güçlendirme ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,899 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğin boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri ise şu şekildedir: Anlamlılık boyutunun, 0,807; yetkinlik boyutunun 0,837; özerklik boyutunun 0,737 ve etki boyutunun ise 0,895 olarak hesaplanmıştır.
- Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,788 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçekler sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir olarak nitelendirilebilir.

### **3.6. Bulgular ve Yorumlar**

#### **3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler**

Örgütsel erdemlilik ( $X=3,66$ ;  $ss=0,89$ ), personel güçlendirme ( $X=4,30$ ;  $ss=0,63$ ) ve örgütsel özdeşleşme ( $X=3,88$ ;  $ss=0,82$ ) ortalamaları olarak hesaplanmıştır. Tüm değerler ortalamanın üzerinde olup, elde edilebilecek maksimum puanlar dikkate alındığında en yüksek ortalamanın personel güçlendirmenin yetkinlik boyutuna ( $X=4,59$ ;  $ss=0,63$ ) ait olduğu, bunu yine personel güçlendirmeye ait anlamlılık boyutunun ( $X=4,51$ ;  $ss=0,70$ ) izlediği, en düşük ortalamanın ise örgütsel erdemliliğin dürüstlük boyutuna ( $X=3,62$ ;  $ss=0,96$ ) ait olduğu görülmektedir.

Araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson analizinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede örgütsel erdemlilik ve boyutları, personel güçlendirme ve boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkileri daha net tanımlayabilmek için analiz incelendiğinde, örgütsel erdemlilik ile personel güçlendirme arasında ( $r =.630$ ,  $p<0.01$ ), personel güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında ( $r=.569$ ,  $p<0.01$ ) ve örgütsel erdemlilik ile örgütsel özdeşleşme

arasında ( $r = .571$ ,  $p < 0.01$ ) hesaplanmıştır. Benzeri durumlar boyutlar arasında da görülmektedir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler Tablo 7’de sunulmaktadır.

**Tablo 7. Örgütsel Erdemlilik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Boyutlarla Birlikte İncelenmesi**

|                 | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| Erdem (1)       | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| İyimserlik (2)  | ,817** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |    |
|                 | ,000   |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Güven (3)       | ,863** | ,717** | 1      |        |        |        |        |        |        |    |
|                 | ,000   | ,000   |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Dürüstlük (4)   | ,962** | ,672** | ,729** | 1      |        |        |        |        |        |    |
|                 | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |        |        |        |        |    |
| Güçlendirme (5) | ,630** | ,475** | ,526** | ,627** | 1      |        |        |        |        |    |
|                 | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |        |        |        |    |
| Anlamlılık (6)  | ,500** | ,397** | ,432** | ,483** | ,783** | 1      |        |        |        |    |
|                 | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |        |        |    |
| Yetkinlik (7)   | ,373** | ,327** | ,309** | ,356** | ,761** | ,695** | 1      |        |        |    |
|                 | ,000   | ,000   | ,001   | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |        |    |
| Özerklik (8)    | ,529** | ,345** | ,416** | ,555** | ,830** | ,473** | ,453** | 1      |        |    |
|                 | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |    |
| Etki (9)        | ,594** | ,448** | ,507** | ,585** | ,843** | ,463** | ,448** | ,680** | 1      |    |
|                 | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |    |
| Özdeşleşme (10) | ,571** | ,366** | ,448** | ,598** | ,569** | ,486** | ,411** | ,461** | ,465** | 1  |
|                 | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |    |

\*p<.01

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel erdemliliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü vardır.

Araştırma değişkenler arasındaki aracılık rolünün tespitinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan yöntem kullanılmıştır. İlk aşamada, personel güçlendirmedeki % 39'luk değişimin, modele eklenen örgütsel erdemlilik tarafından açıkladığı görülmektedir.

Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etki seviyesini incelemek için yapılmış olan regresyon analizi sonuçları özelinde, 'F' ve anlamlılık sütunundaki değerler gözden geçirildiğinde ( $F=74,531$ ;  $p<.01$ ) istatistiksel yönden anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Yani örgütsel erdemlilik, personel güçlendirmeyi etkilemektedir denebilir.

Personel güçlendirmenin özdeşleşmeye etkisinin ölçümünü içeren ikinci aşamayla ilgili olarak görülmektedir ki; personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşmedeki % 32'lik değişimi açıklamaktadır.

Etki düzeyinin gösterildiği hesaplamada ise ( $F= 52,659$ ;  $0,01>p$ ) personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeyi istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği sonucu çıkmıştır.

Örgütsel erdemliliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemek amacını taşıyan üçüncü aşamanın sonucunda ise örgütsel erdemliliğin örgütsel özdeşleşmedeki değişimin %32'sini açıkladığı sonucuna varılmıştır.

Dördüncü ve son aşamada ise örgütsel erdemlilik ve personel güçlendirme modele birlikte eklenerek örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerin incelenmesine çalışılmıştır. Burada, örgütsel erdemliliğin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği görülmektedir ( $p=0.000<.01$ ,  $F=36,483$ ). Hem örgütsel erdemliliğin hem de personel güçlendirme örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olmasına rağmen personel güçlendirme tek başına örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen aracı değişken olamamıştır. Ancak kısmen bile olsa bir aracılık etkisi söz konusu olduğu için personel güçlendirmenin aracı rolünün kısmi kabulü mümkündür denebilir. Sonuç olarak dört

hipotezin de kabulü söz konusudur. Yukarıdaki bulguları açıklayan Tablo 8 aşağıda verilmiştir.

**Tablo 8.** Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

| Model                                                                                    | Katsayılar |          | Katsayılar | t      | p    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|------------|--------|------|
|                                                                                          | B          | Std.Hata | Beta       |        |      |
| 1 (sabit)                                                                                | 2,666      | ,196     |            | 13,632 | ,000 |
| Örgütsel erdemlilik                                                                      | ,448       | ,052     | ,630       | 8,633  | ,000 |
| 2 (sabit)                                                                                | ,619       | ,454     |            | 1,363  | ,176 |
| Personel güçlendirme                                                                     | ,756       | ,104     | ,569       | 7,257  | ,000 |
| 3 (sabit)                                                                                | ,671       | ,430     |            | 1,562  | ,121 |
| Örgütsel erdemlilik                                                                      | ,332       | ,088     | ,355       | 3,749  | ,000 |
| Personel güçlendirme                                                                     | ,463       | ,126     | ,348       | 3,682  | ,000 |
| 4 (sabit)                                                                                | 1,929      | ,275     |            | 7,010  | ,000 |
| Örgütsel erdemlilik                                                                      | ,534       | ,073     | ,571       | 7,302  | ,000 |
| Model 1 Bağımlı Değişken: Pers. Güç. / R= ,630 R <sup>2</sup> = ,397 F = 74.531 p = .000 |            |          |            |        |      |
| Model 2 Bağımlı Değişken: Örg. Özdeş./ R= ,569 R <sup>2</sup> = ,324 F= 52,659 p=.000    |            |          |            |        |      |
| Model 3 Bağımlı Değişken: Örgüt. Özdeş. / R= ,633 R <sup>2</sup> =,401 F= 36,483 p=.000  |            |          |            |        |      |
| Model 4 Bağımlı Değişken: Örgüt. Özdeş. / R= ,571 R <sup>2</sup> =,326 F= 53,325 p=.000  |            |          |            |        |      |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilginin ötesinde bir çağı yaşadığımız bugünlerde, en büyük olumsuzluklardan olumluluklar türetebilmek yaşamsal derecede önemlidir. Her zaman olması gerekeni uygulamaya koymak, nitelikli çalışanların yetişerek kurumunu benimsemesine zemin hazırlayacaktır. Bunu başarabilen örgütler, rakiplerinin hep bir adım önünde olmuştur.

Ölçekleri boyutlarıyla tek tek ele alırsak; örgütsel erdemliliğin en büyük pozitif etkisi dürüstlük ve başışlayıcılık boyutunadır. Burada, kişiler açısından erdemli olmanın öncelikle ve doğrudan şekilde dürüst yaşamaya işaret etmesinin payı kanımızca büyüktür. Örgütsel erdemliliğin iyimserliğe etkisinin diğer boyutlarınkine nazaran düşük kalması ise erdem kelimesinin her yönden iyiyi yakalamak anlamının hayata %100 seviyesinde geçememesinden kaynaklanmaktadır. Ancak örgütsel erdemlilik ve boyutları özelinde etki oranlarının yüksekliği araştırma açısından olumlu bir gelişmedir. Personel güçlendirmenin en fazla tesiri etki boyutuna yapması ve özerklik boyutunun da bunu izlemesi doğal karşılanacak bir sonuçtur; çünkü etki ve özerklik güçlendirme sayesinde çalışanın kazandığı vasıflar olarak dikkat çeker. Boyutlar arasında personel güçlendirmeden en az etkilenen yetkinlik ise insanın doğasında bulunan ve güçlendirmeye sadece biraz daha fazla harekete geçen bir olgu durumundadır. Öte yandan yetkinliğe en fazla etkiyi yapan da güçlendirme ve anlamlılık boyutlarıdır. Güçlendirme sayesinde çalışan, fark edemediği olumlu özelliklerinin de farkına varır ve yapabileceklerinin sınırını biraz daha düşürebilir. Yapılan işin kişi açısından öneminin ve anlamının büyük olması da ekstra bir güdüleme yükleyerek personeli daha yetkin hâle getirir.

Buradaki değişkenlerin diğer çalışmalarda ele alınma durumlarına bakıldığında; personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye olan pozitif etkisi ( $\beta=0,569$ ;  $R^2=\%31,8$ ) Polat, Meydan ve Tokmak'ın (2010) araştırmasındaki bulguyla ( $\beta=0,427$ ;  $R^2=\%18,2$ ) örtüşmektedir ve nispeten daha güçlü bir ilişkiyi göstermektedir. Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi açısından ise burada elde edilen bulgular ( $\beta=0,630$ ;  $R^2=\%39,2$ ) Akbolat, Durmuş ve Ünal'ın (2017) çalışmasındaki bulgular

tarafından ( $\beta=0,44$ ;  $R^2=\%19,4$ ) desteklenmekte ve yine daha güçlü bir ilişkiye işaret etmektedir.

Araştırma sonucunda; personel güçlendirmenin aracı etkisinin tam değil kısmi çıkmıştır. Bu sebepten dolayı, özdeşleşmeye zemin hazırlayabilecek olan personel güçlendirme uygulamalarının daha da arttırılması gerekliliği ve bunun önemi sıklıkla vurgulanmalıdır. Çalışmanın örneklemi açısından ise, zaman kısıtı ve haklı endişeler nedeniyle burada ulaşılabilen 118 kişiden daha fazla örnekleme çalışılması daha sağlamlaştırıcı bir etki oluşturacaktır.

Önemli bir konu da erdemin ütöpik niteliğidir. Araştırmamızda, ölçeklerden yararlanılarak bir etki analizi yapılmıştır ve bu materyallerden hareketle erdemli davranışlar saptanmıştır. Ancak en iyiye ulaşma ve erdemin gerçek anlamda yakalanması ihtimalinin düşüklüğü göz ardı edilmemelidir. Erdem konulu sonraki çalışmalarda 'daha iyiye' nasıl ulaşılacağı sorunsalına konsantre olma gerekliliği düşünülebilir. Son olarak ise; personel güçlendirme, motivasyon, liderlik gibi köklü kavramların dinçlik, yabancılaşma, dışlanma, dayanıklılık, kurumsal itibar gibi yeni keşfedilen kavramlarla ilişkileri incelenebilir ve yazına böyle bir katkı sunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Abedi Kooshki, Sara, Hassanreza Zeinabadi. "An Investigation into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers". **Journal UMP Social Sciences and Technology Management**. c. 3. s. 1 (2015): 563-570.
- Akbolat, Mahmut, Ayhan Durmuş, Özgün Ünal. "Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü". **İşletme Bilimi Dergisi**. c. 5. s. 2 (2017): 71-87.
- Ashforth, Blake E, Fred A. Mael. "Social Identity Theory and Organization". **The Academy of Management Review**. c. 14. s. 1 (1989): 20-39.
- Ateş, Mustafa Fikret, İbrahim Sani Mert, Hakan Turgut. "The Indirect Effect of Organizational Prestige on the Effect of Organizational Trust and Organizational Support on Organizational Identification". **European Journal of Business and Management**. c. 9. s. 18 (2017): 103-117.
- Baron, Reuben M, David A. Kenny. "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations". **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 51. s. 6 (1986): 1173-1182.
- Bedük, Aykut, Ahmet Tambay. "Personel Güçlendirme ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması". **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. s. 8 (2014): 319-338.
- Bertland, Alexander. "Virtue Ethics In Business and The Capabilities Approach". **Journal of Business Ethics**. c. 84. s. 1 (2009): 25-32.
- Bright, D. S, B. A. Winn & J. Kanov, "Reconsidering Virtue: Differences of Perspective in Virtue Ethics and the Positive Social Sciences". **Journal of Business Ethics**. c. 119. s. 4 (2014): 445-460.
- Bright, D.S., Cameron, K.S., & Caza, A. The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. **Journal of business Ethics**. c. 64. (2006): 249-269.
- Brown, Michael E. "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement". **Administrative Science Quarterly**. (1969): 346-355.
- Bulkeley, Harriet, Arthur PJ Mol. "Participation and Environmental Governance: Consensus, Ambivalence and Debate". **Environmental Values**. c. 12. s. 2 (2003): 143-154.
- Bullis, Connie, Betsy Wackernagel Bach. "Socialization Turning Points: An Examination of Change in Organizational Identification". **Western Journal of Speech Communication**. (1986).

- Burke, Warner. "Leadership As Empowering Others". **Executive Power**. (1986): 51-77.
- Cafaro, Phillip. "Gluttony, Arrogance, Greed and Apathy: An Exploration of Environmental Vice". **Environmental Virtue Ethics**. (2005): 135-158.
- Cameron, Kim, David Bright, Arran Caza. "Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance". **American Behavioral Scientist**. c. 47 (2004): 766-790.
- Candan, Hakan, Mehmet Ali Canbolat, Yavuz Selim Öksüz. "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma". **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 5. s. 2 (2016): 255-266.
- Ceylan, Ali Kemal, Gaye Mat Çelik, Abdurrahim Emhan. "Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama". **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c. 7. s. 1 (2015): 168-185.
- Cheney, George. "On The Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification". **Communications Monographs**. c. 50. s. 4 (1983): 342-362.
- Clark, Sherman J. "Law As Communitarian Virtue Ethics". **Buff. L. Rev.** 53 (2005): 757.
- Condor, Susan. "Social Stereotypes and Social Identity". **Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances**. (1990): 230-249.
- Conger, Jay A, Rabindra N. Kanungo. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". **Academy of Management Review**. c. 13. s. 3 (1988): 471-482.
- Cüce, Haşim, Semra Güney, Özge Tayfur. "Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". **Hacettepe Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 31. s. 1 (2013): 1-30.
- Çakınberk, Arzu, Neslihan Derin, Erkan T. Demirel. "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği". **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c. 3. s. 1 (2011): 89-121.
- Çetinkaya, Melek, Sevcan Çimenci. "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Açıklaması". **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 12. s. 13 (2014): 237-278.
- Demirtaş, H. Andaç. "Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar". **İletişim Araştırmaları Dergisi**. c. 1. s. 1 (2003): 123-144.

- Derin, Neslihan, Hakan Tuna. "Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi". **Selçuk İletişim**. c. 9. s. 4 (2017): 119-128.
- Dönmez, Gökhan. "Personeli Güçlendirme ve Tükenmişlik İlişkisi: İş Yükü-Kontrolü Modeli Açısından Bir Değerlendirme". Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Ekiyor, Aykut, Selçuk Karagül. "Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi". **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**. c. 1. s. 3 (2016): 13-25.
- Ellemers, Naomi, Russell Spears, Bertjan Doosje. "Sticking Together or Falling Apart: In-Group Identification As A Psychological Determinant of Group Commitment versus Individual Mobility". **Journal of Personality and Social Psychology** c. 72. s. 3 (1997): 617.
- Elsbach, Kimberly, D. "An Expanded Model of Organizational Identification". **Elsevier Science / JAI Press**. 1999.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 14. bs. Beta Basım Yayım, 2014.
- Erkmen, Turhan, Emel Esen. "Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". **Business and Economics Research Journal**. c. 3. s. 4 (2012): 107-121.
- Fettahlıoğlu, Ömer Okan, Nurettin Koca. "Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi". **Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 2. s. 4 (2015): 218-234.
- Foot, Nelson N. "Identification As The Basis For A Theory of Motivation". **American Sociological Review**. 1951.
- Foster-Fishman, Pennie G, Christopher B. Keys. "The Person/Environment Dynamics of Employee Empowerment: An Organizational Culture Analysis". **American Journal of Community Psychology**. c. 25. s. 3 (1997): 345-369.
- Frasz, Geoffrey. "Benevolence As An Environmental Virtue". **Environmental Virtue Ethics**. (2005): 125.
- Freud, Sigmund. "Repression". **The Psychoanalytic Review**. c. 9. s. 444 (1922): 1913-1957.
- Freud, Sigmund. "Introductory Lectures On Psychoanalysis". **WW Norton & Company**. 1977.
- Göksel, Aykut, Emre Burak Ekmekçioğlu. "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolü". **Gazi Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 18. s. 3 (2016): 721-747.

- Gürbüz, Gözde, İlkur Kumkale, Adil Oğuzhan. "Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma. **International Conference on Eurasian Economics**. (2013): 791-800.
- Gümüşluloğlu, Lale, Zahide Karakitapoğlu Aygün. "Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler". **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. 21-23 Mayıs 2009, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Hales, Colin & Antonis Klidas. "Empowerment In Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. c. 10. s. 3 (1998): 88-95.
- Hall, Douglas T, Benjamin Schneider & Harold T. Nygren. "Personel Factors In Organizational Identification". *Administrative Science Quarterly*. (1970): 176-190.
- Hamrahi, Mehrdad, Reza Najafbagy, Morteza Musakhani, Karamallah Daneshfard, Ali Delavar. "Factors Effecting on Promoting Organizational Virtuousness in Iran State Agencies". **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**. c. 5. s. 1 (2015): 4772-4779.
- Heugens, Pursey, Muel Kaptein, J. Van Oosterhout. "Contacs to Communities: A Processual Model of Organizational Virtue". **Journal of Management Studies**. c.45. s. 1 (2008): 100-121.
- Hinkle, Steve, Rupert Brown. "Intergroup Comparisons and Social Identity: Some Links and Lacunae". **Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances**. (1990): 48-70.
- Idstein, James R. "Small Company TQM". **Management Accounting (USA)**. c. 75. s. 3 (1993): 39-41.
- Kalemci Tüzün, İpek, İrfan Çağlar. "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi". **Journal of Yaşar University**. c. 5. s. 9 (2008): 1011-1027.
- Kanbur, Engin. "Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü". **Uluslararası Sosyal ve Eğitsel Bilimler Dergisi**. c. 4. s. 7 (2017): 63-82.
- Kayış, A. "Güvenirlilik Analizi" içerisinde Şeref Kalaycı (Ed.) **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Asil Yayın Dağıtım, Ankara (2005): 413-419.
- Keleş, Hatice Necla, Tuğba Kırıl Özkan. "Relationship Between Organizational Identification and Whistleblowing". **Research Journal of Business and Management**. c. 2. s. 4 (2015): 498-506.

- Kılınç, İlker. “Örgütsel Erdem”.  
[https://www.academia.edu/7002555/Örgütsel\\_ERDEM](https://www.academia.edu/7002555/Örgütsel_ERDEM) [2012].
- Kırkbeşoğlu, Erdem, İpek Kalemci Tüzün. “Bireycilik-Toplulukçuluk İkileminde Meslekî Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c.1. s. 1 (2009): 1-8.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 16. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2015.
- Kreiner, Glen E, Blake E. Ashforth. “Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification”. **Journal of Organizational Behavior**. c. 25 (2004): 1-27.
- Lee, Sang M. “An Empirical Analysis of Organizational Identification”. **Academy of Management Journal**. c. 14. s. 2 (1971): 213-226.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef-Morgan. “Emerging Positive Organizational Behavior”. **Journal of Management**. c. 33 (2007): 321-349.
- Mael, Fred, Blake E. Ashforth. “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”. **Journal of Organizational Behavior**. c. 13. s. 2 (1992): 103-123.
- Menon, Sanjay T. “Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach”. **Applied Psychology: An International Review**. c. 50. s. 1 (2001): 153-180.
- Mummendey, Amelle, Hans-Joachim Schreiber. “Better or Just Different? Positive Social Identity By Discrimination Against or By Differentiation From Outgroups”. **European Journal of Social Psychology**. c. 13. s. 4 (1983): 389-397.
- Organ, Dennis W. “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome”. **Lexington Books / DC Heath and Corn**. 1988.
- Özarallı, Nurdan. “İşe Tutkunluğun Yapısal Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Hedeflerin İçselleştirilmesi Yoluyla Geliştirilmesi”. **International Journal of Social Sciences and Education Research**. c. 3. s. 4 (2017): 1258-1273.
- Özer, Kazım Ozan, Özgür Ergün, Tuncer Okatan. “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması”. **Kastamonu Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 6 (2015): 104-115.
- Özgözü, Serdal, Mahmut Bektaş, Faruk Arıkan, Hamdi Şimşek. “Okul Psikolojik Danışmanlarının Genel Öz Yeterlik İnançları ve Örgütsel Özdeşleşme Algıları”. **İlköğretim Online**. c. 16. s. 3 (2017): 1058-1078.

- Peterson C, "Classification of Positive Traits In Youth". In R. M. Lerner, F. Jacobs ve D. Wertlieb (Eds.) Promoting Positive Child, Adolescent and Family Development. (4: 227-255). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Polat, Mustafa, Cem Harun Meydan, İsmail Tokmak. "Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**. c. 20. s. 2 (2010): 1-22.
- Pratt, Michael G. "Central Questions of Organizational Identification". **Identity In Organizations**. (1998): 171-207.
- Quinn, Robert E, Gretchen M. Spreitzer. "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider". **Organizational Dynamics**. (1997): 37-49.
- Rego, Armenio, Neuza Ribeiro, Miguel P. Cunha. "Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors". **Journal of Business Ethics**. c. 93. s. 2 (2010): 215-235.
- Rothstein, Lawrence R. "The Empowerment Effort That Came Undone". **The Journal of Product Innovation Management**. c. 4. s. 12 (1995): 347-348.
- Sadler-Smith, Eugene. "Towards Organizational Environmental Virtuousness". **Journal of Applied Behavioral Science**. c. 49. s. 1 (2013): 123-148.
- Spreitzer, Gretchen M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation". **Academy of Management**. c. 38. s. 5 (1995): 1442-1465.
- Stern, Paul C, Thomas Dietz, Linda Kalof. "Value Orientations, Gender and Environmental Concern". **Environment and Behavior**. c. 25. s. 5 (1993): 322-348.
- Şantaş, Fatih, Özgür Uğurluoğlu, Aysun Kandemir, Yusuf Çelik. "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". **Gazi Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 18. s. 3 (2016): 867-886.
- Tajfel Henry, John Turner. "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior". In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), Key Readings in Social Psychology. Political Psychology: Key Readings (pp. 276-293). New York, NY, US: Psychology Press.
- Taştan, Sevil. "Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma". **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 4. s. 1 (2012): 227-238.

- Thomas, Kenneth W. & Betty A. Velthouse. "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation". **Academy of Management**. c. 15. s. 4 (1990): 666-681.
- Tokgöz, Emrah, Oya Aytemiz Seymen. "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma". **Öneri Dergisi**. c. 10. s. 39 (2013): 61-76.
- Turner, John C, Rupert Brown. "Social Status, Cognitive Alternatives and Intergroup Relations". **Differentiation Between Social Groups: Studies In The Social Psychology of Intergroup Relations**. (1978): 201-234.
- Turunç, Ömer, Mazlum Çelik. "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi". **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c. 17. s. 2 (2010): 183-206.
- Ugboro, Isaiah, Kofi Obeng. "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study". **Journal of Quality Management**. s. 5 (2000): 247-272.
- Ugwu, Fabian. "Are Good Morals Often Reciprocated? Perceptions of Organizational Virtuousness and Optimism as Predictors of Work Engagement". **Asian Journal of Social Sciences & Humanities**. c. 1. s. 3 (2012): 188-198.
- Van Dick, Rolf. "Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology". **International Journal of Management Reviews**. c.3. s. 4 (2001): 265-283.
- Van Dick, Rolf, Ulrich Wagner, Jost Stellmacher & Oliver Christ. "The Utility of A Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 77. s. 2 (2004): 171-191.
- Van Wensveen, Louke. "The Emergence of Ecological Virtue Language". **philpapers.org**. 2005.
- Wenz, Peter. "Synergistic Environmental Virtues: Consumerism and Human Flourishing". **philpapers.org**. 2005.
- Whitney, John C, Ruth A. Smith. "Effects of Group Cohesiveness On Attitude Polarization and the Acquisition of Knowledge In A Strategic Planning Context". **Journal of Marketing Research**. c. 20. s. 2 (1983): 167-176.
- Yücel, İlhami, Daimi Koçak. "Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Moderatör Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Dicle Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 7. s. 13 (2017): 147-161.

Zehir, Cemal, Ali Yavuz. "Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 18. s. 2 (2017): 97-115.

## EKLER

### EK 1. Anket Formu

**Değerli Katılımcı,**

Bu form, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nda devam etmekte olan yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel etiğe uygun ve gizlilik içerisinde değerlendirilecektir. Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliği açısından tüm soruların eksiksiz ve samimiyetle cevaplanması büyük önem taşımaktadır. Araştırma verileri toplu olarak değerlendirileceğinden, isminizi yazmaya gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırarak anketi cevapladığınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

**Doç. Dr. Serdar Bozkurt**  
**Y.T.Ü. İşletme Bölümü (Tez Danışmanı)**

**Özer Tapan**  
**Y.T.Ü.-S.B.E Yüksek Lisans Öğrencisi**

#### Değerlendirme Ölçeği

- 1: Hiç katılmıyorum                      2: Katılmıyorum                      3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum  
4: Katılıyorum                      5: Kesinlikle katılıyorum

| Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (x) olarak işaretleyiniz.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Bu kurumda çalışanlar, zorluklarla karşılaşsa dahi başarılı olunacağı konusunda iyimserdir.          |   |   |   |   |   |
| 2. Burada çalışanlar, iyi olmanın yanında iyi işler yapmak için kendini adanmıştır.                     |   |   |   |   |   |
| 3. Bu kurumda çalışanların yaptığı işler mutlaka derin (ya da etkileyici) bir amaç taşır.               |   |   |   |   |   |
| 4. Bu kurumda, her çalışan bir diğerine güvenir.                                                        |   |   |   |   |   |
| 5. Kurumumuzda nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde hareket edilir.                                  |   |   |   |   |   |
| 6. Çalışanlar, kurumumuzda gösterilen liderlik davranışına güven duyar.                                 |   |   |   |   |   |
| 7. Bu kurumda nezaket kurallarına yaygın olarak uyulur.                                                 |   |   |   |   |   |
| 8. Kurumumuz, çalışanların haklarına ve isteklerine saygı gösteren bir kurum olarak tanınır.            |   |   |   |   |   |
| 9. Bu kurumda, çalışanlara saygı duyulduğuna ve onlara ilgi gösterildiğine ilişkin hikâyeler anlatılır. |   |   |   |   |   |
| 10. Kurumumuzda yüksek düzeyde dürüstlük hüküm sürer.                                                   |   |   |   |   |   |
| 11. Kurumumuz, itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.                                                   |   |   |   |   |   |
| 12. Dürüstlük ve güvenilirlik, bu kurumun ayrıcalıklı özelliklerindendir.                               |   |   |   |   |   |

|                                                                                                                          |          |          |          |          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 13. Kurumumuzda hatalardan ders alınır ve bu hatalar çabucak telafi edilir.                                              |          |          |          |          |          |
| 14. Bu kurum, bağışlayıcı ve hoşgörülü bir kurumdur.                                                                     |          |          |          |          |          |
| 15. Kurumumuz yüksek performans standartlarına sahip olmasına rağmen, düzeleceğine inanılan hatalar göz ardı edilebilir. |          |          |          |          |          |
| <b>Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (x) olarak işaretleyiniz.</b>                                                  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1. İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.                                                       |          |          |          |          |          |
| 2. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.                                                                          |          |          |          |          |          |
| 3. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim.                                                          |          |          |          |          |          |
| 4. Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.                                                                         |          |          |          |          |          |
| 5. Çalıştığım departmandaki faaliyetler üzerinde büyük etkim vardır.                                                     |          |          |          |          |          |
| 6. İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.                                                |          |          |          |          |          |
| 7. Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.                                                   |          |          |          |          |          |
| 8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.                                                                      |          |          |          |          |          |
| 9. İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.                                                        |          |          |          |          |          |
| 10. İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım.                                                                  |          |          |          |          |          |
| 11. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.                                                                                   |          |          |          |          |          |
| 12. Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.                                                       |          |          |          |          |          |
| <b>Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (x) olarak işaretleyiniz.</b>                                                  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1. Kendimi kurumumla özdeşleştiririm.                                                                                    |          |          |          |          |          |
| 2. Kurumum kişiliğimi çok iyi yansıtır.                                                                                  |          |          |          |          |          |
| 3. Kurumumda çalışmaktan hoşlanırım.                                                                                     |          |          |          |          |          |
| 4. Bu kurumda gönülsüz olarak çalışıyorum.                                                                               |          |          |          |          |          |
| 5. Bazen bu kurumda çalıştığımı söylememeyi tercih ederim.                                                               |          |          |          |          |          |
| 6. Çalıştığım kurum başkaları tarafından olumlu değerlendirilir.                                                         |          |          |          |          |          |
| 7. Kurumum için ne gerekiyorsa yaparım.                                                                                  |          |          |          |          |          |

## DEMOGRAFİK BİLGİLER

|                                      |             |               |                |                         |
|--------------------------------------|-------------|---------------|----------------|-------------------------|
| <i>Cinsiyetiniz</i>                  | Kadın       | Erkek         |                |                         |
| <i>Yaşınız</i>                       | 18-25       | 26-40         | 41-55          | 56 ve üzeri             |
| <i>Eğitim Durumunuz</i>              | Lise        | Önlisans      | Üniversite     | Yüksek Lisans / Doktora |
| <i>Medeni Haliniz</i>                | Evli        | Bekar         |                |                         |
| <i>Kurumunuzda Çalıştığınız Süre</i> | 1 yıldan az | 1-5 yıldan az | 5-10 yıl arası | 10 yıldan fazla         |

**ANKET BURADA SONA ERMİŞTİR.**

## EK 2. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizleri

### Örgütsel Erdemlilik Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri

|    | Madde<br>Silindiğinde<br>Ölçek<br>Ortalaması | Madde<br>Silindiğinde<br>Ölçek Varyansı | Doğrulanmış<br>Madde –<br>Toplam<br>Korelasyonu | Madde<br>Silindiğinde<br>Cronbach's<br>Alpha Değeri |
|----|----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| i1 | 51,1466                                      | 158,613                                 | ,701                                            | ,938                                                |
| i2 | 51,1293                                      | 159,940                                 | ,652                                            | ,939                                                |
| i3 | 51,2414                                      | 160,689                                 | ,584                                            | ,940                                                |
| g1 | 51,3707                                      | 155,714                                 | ,659                                            | ,939                                                |
| g2 | 51,0259                                      | 155,660                                 | ,740                                            | ,937                                                |
| g3 | 51,0431                                      | 155,450                                 | ,739                                            | ,937                                                |
| d1 | 51,2672                                      | 154,145                                 | ,758                                            | ,936                                                |
| d2 | 51,2759                                      | 155,419                                 | ,713                                            | ,937                                                |
| d3 | 51,7069                                      | 154,244                                 | ,745                                            | ,936                                                |
| d4 | 51,3017                                      | 151,656                                 | ,818                                            | ,934                                                |
| d5 | 50,8362                                      | 160,973                                 | ,630                                            | ,939                                                |
| d6 | 50,9914                                      | 155,348                                 | ,754                                            | ,936                                                |
| d7 | 51,0517                                      | 155,041                                 | ,758                                            | ,936                                                |
| d8 | 51,3017                                      | 158,630                                 | ,603                                            | ,940                                                |
| d9 | 51,5000                                      | 158,322                                 | ,612                                            | ,940                                                |

### Personel Güçlendirme Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri

|    | Madde<br>Silindiğinde<br>Ölçek<br>Ortalaması | Madde<br>Silindiğinde<br>Ölçek Varyansı | Doğrulanmış<br>Madde –<br>Toplam<br>Korelasyonu | Madde<br>Silindiğinde<br>Cronbach's<br>Alpha Değeri |
|----|----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| a1 | 47,2241                                      | 49,706                                  | ,597                                            | ,892                                                |
| a2 | 47,0259                                      | 50,182                                  | ,620                                            | ,891                                                |
| a3 | 47,1207                                      | 49,864                                  | ,579                                            | ,893                                                |
| y1 | 46,9828                                      | 51,548                                  | ,579                                            | ,894                                                |
| y2 | 47,0172                                      | 50,208                                  | ,664                                            | ,890                                                |
| y3 | 47,1034                                      | 50,894                                  | ,565                                            | ,894                                                |
| ö1 | 47,3448                                      | 49,289                                  | ,618                                            | ,891                                                |
| ö2 | 47,8621                                      | 47,163                                  | ,554                                            | ,897                                                |

|     |         |        |      |      |
|-----|---------|--------|------|------|
| öz3 | 47,4052 | 48,243 | ,627 | ,891 |
| e1  | 47,5172 | 46,739 | ,699 | ,887 |
| e2  | 47,6207 | 46,220 | ,682 | ,888 |
| e3  | 47,6983 | 46,334 | ,717 | ,886 |

### Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Madde Toplam İstatistiği

| Madde – Toplam İstatistikleri |                                              |                                         |                                                 |                                                     |
|-------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                               | Madde<br>Silindiğinde<br>Ölçek<br>Ortalaması | Madde<br>Silindiğinde<br>Ölçek Varyansı | Doğrulanmış<br>Madde –<br>Toplam<br>Korelasyonu | Madde<br>Silindiğinde<br>Cronbach's<br>Alpha Değeri |
| özdeş1                        | 23,1071                                      | 26,511                                  | ,621                                            | ,749                                                |
| özdeş2                        | 23,3661                                      | 25,315                                  | ,615                                            | ,744                                                |
| özdeş3                        | 23,0446                                      | 26,061                                  | ,627                                            | ,746                                                |
| özdeş4                        | 23,8125                                      | 23,469                                  | ,470                                            | ,780                                                |
| özdeş5                        | 23,6786                                      | 23,535                                  | ,442                                            | ,790                                                |
| özdeş6                        | 23,0000                                      | 26,955                                  | ,509                                            | ,764                                                |
| özdeş7                        | 23,0089                                      | 27,342                                  | ,527                                            | ,763                                                |

## **ÖZGEÇMİŞ**

Özer TAPAN: 22 Eylül 1992’de İstanbul’da doğmuştur. Sırasıyla Emir Sultan İlköğretim Okulu (2006), Bahçelievler Anadolu Lisesi (2010) ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’ni (2016) bitirmiştir. Şu an Yıldız Teknik Üniversitesi’nde İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisidir.