

**T.C.  
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE  
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
İlkay İLİSU**

**NİĞDE-2012**



**T.C.  
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE  
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
İlkay İLİSU**

**Danışman  
Prof. Dr. Selen DOĞAN**

**NİĞDE-2012**

## ONAY SAYFASI

Prof.Dr. SELEN DOĞAN danışmanlığında İLKAY İLISU tarafından hazırlanan "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih:

### JÜRİ :

Danışman : Prof. Dr. Selen DOĞAN  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Feriye SAHİN  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Horan UĞAL

  
.....  
.....  
.....

### ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... Tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet ÖZEL  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Günümüzde uluslararası rekabetin artması, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim insan kaynaklarının önemini arttırmakta ve “ insan” faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Örgütler bu acımasız rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve devamlı olabilmek için personelinin örgüte olan bağlılığını arttırmak zorundadırlar. Bunun için de kendine güvenen, isteklere hemen cevap verebilen ve çözüm yolu üreten işine bağlı personele ihtiyaç duymaktadırlar.

Yapılan bu çalışmada da personelin örgüte bağlılığı için en önemli faktörlerden biri olduğu düşünülen, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerinde durulmaktadır.

Tez çalışmalarım boyunca, önerilerini ve desteğini esirgemeyen, bilgisi ve ilgisi ile her zaman yanımda olan, sabır ve metanetle bana her türlü kolaylığı sağlayan, kendisi ile çalışmaktan gurur duyduğum sevgili tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Selen DOĞAN’a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamın istatistiksel analizi aşamasında yardımları ile yanımda olan değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Ömür DEMİRER’e ve Yrd. Doç. Dr. Faruk ŞAHİN’e, bu çalışmamda her zaman benim yanımda olan değerli eşim Ümit İLİSU’ya, sevgili babama ve anneme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Niğde, Eylül, 2012**

**İlkay İLİSU**

## ÖZET

### PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İlkay İLISU

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Selen DOĞAN

Eylül 2012, 149 Sayfa

Hızla gelişen teknoloji, yükselen küreselleşme hareketi, müşteri beklentilerinin artması, rekabetin hız kazanması ve değişen personel yapısı gibi nedenlerden dolayı çağdaş yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü geleneksel yönetim teknikleri yetersiz kalmaktadır. Örgütler personelini eğiterek, katılımlarını sağlayarak ve sorumluluk almaya teşvik ederek, insan faktörünü ön plana çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bu nokta da güçlendirme kavramı ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmanın amacı; Sağlık sektöründe uygulama alanı bulan personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Çalışmanın teorik kısmında; Personel Güçlendirme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti kavramları detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın analiz kısmında; teorik kısımda verilen bilgileri sınamak amacıyla Denizli’de faaliyet gösteren 5 Özel Hastanenin personeli üzerinde anket yöntemi kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda, hastane personeli üzerinde personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmış ve sonuçlara ilişkin değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hastane, Hastane Çalışanları, Personel Güçlendirme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşten Ayrılma Niyeti.

## **ABSTRACT**

### **EXAMINING THE EFFECT OF EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AND INTENT TO OUIT**

**İlkay ILISU**

**Master Thesis, Business Department**

**Supervisor: Prof. Dr. Selen DOĞAN**

**September 2012, 149 Pages**

Modern management applications are needed because of the fast developing technology, rising global movement, the increase in the customer expectations, increasing rivalry and the changes in the staff structure. Traditional management techniques are insufficient in nowadays conditions. In the modern management applications the staff consider himself as a part of the organization. The organization itself helps this idea to come true. The organizations try to bring forefront the human factor by training the staff, encourage them take part and responsibility in the management. The organization has to carry out these in order to save its mission and reach its vision. At this point the “empowerment” concept arises.

The aim of this study is to bring forefront the the organizational citizenship behaviour of staff empowerment and the intention of leaving job, that has been applied in health sector.

In the theoretical part of the study the following concepts are tried to explained: Empowerment, Organizational Citizenship Behaviour and the Intention of Leaving Job.

In the analysis part of the study, in order to check out the information which is given in the theoretical part, a questionnaire research has been unduded using the staff in 5 private hospitals in Denizli. According to the finding soft the study, the effect of empowerment on organizational citizenship behaviour and the intention of leaving job has been shown and some evaluations are carrjed out about the solutios.

**Key words:** Hospital, Hospital Staff, Empowerment, Organizational Citizenship Behaviour, Intention of Leaving Job.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	1
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	2
1.3. ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM.....	3
1.4. ÇALIŞMANIN PLANI.....	3

### İKİNCİ BÖLÜM

#### PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI.....	5
2.1.1. Personel Kavramı.....	8
2.1.2. Personel Kavramının Önemi.....	9
2.1.3. Güçlendirme Kavramı.....	11
2.1.4. Güçlendirmenin Temel Özellikleri.....	13
2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	14
2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI.....	17
2.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	18
2.3.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	18
2.3.3. Sorumluluk.....	19

2.3.4. Ortak Hedeflere Yönelme .....	19
2.3.5. Yenilik.....	19
2.3.6. Takım Çalışması.....	20
2.3.7. Kişilik Özellikleri.....	20
2.3.8. Yönetimin Desteği .....	20
2.3.9. Çalışanları Toplum Önünde Övme .....	21
2.3.10. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güveni Aşılama .....	21
2.3.11. Açık İletişim Ortamı .....	21
2.3.12. Performansla ilgili Geri Bildirim Yapma.....	22
2.3.13. Çalışma Ortamında Esneklik.....	22
2.3.14. Eğitim ve Geliştirme .....	22
2.3.15. Kaynaklara Ulaşılabilirlik .....	23
<b>2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE UYGULAMASI.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER</b>	
<b>VE UYGULAMADAKİ YAYGIN OLARAK YAPILAN HATALAR.....</b>	<b>25</b>
2.5.1. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller .....	25
2.5.2. Personel Güçlendirme Uygulamasında Yaygın Olarak Yapılan Hatalar ..	27

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

<b>3.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....</b>	<b>33</b>
3.2.1. Dennis Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	34
3.2.1.1. Özgecilik(Diğerlerini Düşünme).....	34
3.2.1.2. Vicdanlılık(İleri Görev Bilinci) .....	35
3.2.1.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme .....	35
3.2.1.4. Sivil Erdem .....	36
3.2.1.5. Centilmenlik ve Gönüllülük.....	36
3.2.2. Graham'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....	36
3.2.2.1. Örgütsel İtaat.....	37
3.2.2.2. Örgütsel Sadakat .....	37

3.2.2.3. Örgütsel Katılım.....	37
3.2.3. Williams ve Anderson'un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....	37
3.2.3.1. Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(ÖVDb) .....	38
3.2.3.2. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(ÖVDö).....	38
3.2.4. Podsakoff ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .	47
3.2.4.1. Yardımseverlik.....	38
3.2.4.2. Sportmenlik.....	39
3.2.4.3. Örgütsel Sadakat .....	39
3.2.4.4. Örgütsel İtaat.....	39
3.2.4.5. Bireysel İnsiyatif.....	40
3.2.4.6. Erdemlilik.....	40
3.2.4.7. Kendini Geliştirme.....	40
<b>3.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN</b>	
<b>FAKTÖRLER .....</b>	<b>41</b>
3.3.1. Kişisel Faktörler.....	41
3.3.1.1. Örgütsel Bağlılık.....	41
3.3.1.2. Kişilik Özellikleri.....	42
3.3.1.3. Ruhsal Durum .....	43
3.3.1.4. İşe Karşı Tutum ve İş Tatmini .....	43
3.3.1.5. İhtiyaçlar .....	44
3.3.1.6. Örgütsel Adalet .....	45
3.3.1.7. Demografik Değişkenler .....	46
3.3.2. Çevresel/Durumsal Faktörler .....	46
3.3.2.1. İşin Özellikleri.....	46
3.3.2.2. Liderin Özellikleri.....	47
3.3.2.3. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen.....	48
3.3.2.4. Örgütün Özellikleri .....	49
<b>3.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT</b>	
<b>AÇISINDAN SONUÇLARI .....</b>	<b>50</b>

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

<b>4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI</b> .....	54
<b>4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	55
4.2.1. Genel Ekonomik ve Sosyal Nedenler .....	55
4.2.2. İşletme ile İlgili Nedenler.....	56
4.2.3. Kişisel Yaşam Şartlarına İlişkin Nedenler .....	56
<b>4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	57
4.3.1. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini .....	58
4.3.2. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi .....	59
4.3.3. İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık .....	60
<b>4.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI</b> .....	61
<b>4.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ</b> .....	63
<b>4.6. PERSONEL DEVİR ORANI</b> .....	64

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK**

### **DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

### **ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

<b>5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI</b> .....	66
<b>5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI</b> .....	67
<b>5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ</b> .....	67
<b>5.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b> .....	70
5.4.1. Araştırmanın Modeli .....	70
5.4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi .....	72
5.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	72
<b>5.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE</b> <b>DEĞERLENDİRİLMESİ</b> .....	75

5.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	75
5.5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	78
5.5.2.1. Personel Güçlendirme İfadelerine Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri .....	79
5.5.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İfadelerine Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri .....	82
5.5.2.3. İşten Ayrılma Niyeti İfadelerine Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri .....	84
5.5.3. Korelasyon Analizi Sonuçları .....	85
<b>5.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ .....</b>	<b>92</b>
5.6.1. Regresyon Analizi Sonuçları .....	92
<b>5.7. BULGULAR .....</b>	<b>101</b>
5.7.1. Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması .....	101
5.7.2. Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması .....	116
5.7.3. Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Altboyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması .....	120
<b>SONUÇ .....</b>	<b>130</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>137</b>
<b>EKİ .....</b>	<b>145</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 5.1:</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	79
<b>Tablo 5.2:</b> Personel Güçlendirme İfadelerine Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	80
<b>Tablo 5.3:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İfadelerine Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	82
<b>Tablo 5.4:</b> İşten Ayrılma Niyeti İfadelerine Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	84
<b>Tablo 5.5:</b> Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri .....	85
<b>Tablo 5.6:</b> Korelasyon matrisi .....	86
<b>Tablo 5.7:</b> İşten Ayrılma Niyeti Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	93
<b>Tablo 5.8:</b> Özgecilik Davranış Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	94
<b>Tablo 5.9:</b> Nezaket Davranış Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	95
<b>Tablo 5.10:</b> Centilmenlik Davranış Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	96
<b>Tablo 5.11:</b> Vicdanlılık Davranış Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	97
<b>Tablo 5.12:</b> Sivil Erdem Davranış Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	98
<b>Tablo 5.13:</b> Hipotez Test Sonuçları.....	100

<b>Tablo 5.14:</b> Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	101
<b>Tablo 5.15:</b> Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması.....	102
<b>Tablo 5.16:</b> Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	104
<b>Tablo 5.17:</b> Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	106
<b>Tablo 5.18:</b> Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşması .....	108
<b>Tablo 5.19:</b> Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşması.....	111
<b>Tablo 5.20:</b> Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşması .....	114
<b>Tablo 5.21:</b> Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	116
<b>Tablo 5.22:</b> Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması .....	117
<b>Tablo 5.23:</b> Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	117
<b>Tablo 5.24:</b> Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	117
<b>Tablo 5.25:</b> Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması .....	118
<b>Tablo 5.26:</b> Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşması .....	118
<b>Tablo 5.27:</b> Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Görev Değişkenine Göre Farklılaşması .....	119
<b>Tablo 5.28:</b> Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Altboyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	120

<b>Tablo 5.29:</b> Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Altboyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması.....	121
<b>Tablo 5.30:</b> Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Altboyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	122
<b>Tablo 5.31:</b> Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Altboyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	123
<b>Tablo 5.32:</b> Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Altboyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	124
<b>Tablo 5.33:</b> Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Altboyutlarının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşması .....	126
<b>Tablo 5.34:</b> Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Altboyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşması .....	128

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 4.1:</b> İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Kavramlar .....	57
<b>Şekil 5.1:</b> Araştırmanın Modeli .....	71
<b>Şekil 5.2:</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	75
<b>Şekil 5.3:</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	75
<b>Şekil 5.4:</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	76
<b>Şekil 5.5:</b> Katılımcıların Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	76
<b>Şekil 5.6:</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	77
<b>Şekil 5.7:</b> Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı .....	77
<b>Şekil 5.8:</b> Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı .....	78

## SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

<b>b.t</b>	:	Belirtilmemiş tarih
<b>c</b>	:	Cilt
<b>vd.</b>	:	Çok yazarlı eserlerde ilk yazarlardan sonrakiler
<b>ÖVDb</b>	:	Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>ÖVDö</b>	:	Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>s</b>	:	Sayı

## **EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1: Anket Formu.....</b>	<b>154</b>
-------------------------------	------------

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Günümüzde baş döndürücü bir hızda gelişen teknoloji, tüm alanlarda hızlı gelişmeyi de beraberinde getirmiştir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilme ve gelişimleri için teknoloji çok büyük imkânlar sunmaktadır. Ancak teknoloji ile insanın birlikte yer aldığı örgütlerde, bir çalışan olarak insana olan ihtiyaç nicelik olarak azalıyor gibi görünse de nitelik olarak gün geçtikçe artmaktadır.

Güçlü örgütler; güçlü bir yapı, yüksek verimlilik, hassas kontrol sistemleri, en iyi kalite, çalışan memnuniyetinin oluşturulması, mükemmel bir strateji, yönetime yeni bakış açıları kazandırılmış, geleceğe dönük olarak yeniden yapılandırılan örgütlerdir. Bu bağlamda örgütlerin en önemli ayırt edici gücü, kendilerini oluşturan insanlar, yani personelidir. Bu nedenle, tüm örgütler, sadakat duygusu ve bağlılığı yüksek, gönüllü olarak örgüt çıkarları doğrultusunda hareket edecek personelle çalışmak arzusu ve arayışındadır.

Bu bağlamda, personelin iş tanımları içinde yer almayan ancak örgütün bir bütün olarak performansını etkileyen örgütsel vatandaşlık davranışları gibi ekstra rol davranışları önem kazanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, sonuçları açısından direkt davranışı gösteren kişinin performansını değil; bir bütün olarak örgütün performansını etkilemesi, bu kavramın stratejik önemini işaret etmektedir. Daha sık örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren personele sahip bir örgütün, üretkenliği ve verimliliği artacak, maliyetleri düşecek, üst seviyede koordinasyon ve işbirliği sağlanacak, örgütün çevredeki değişmelere daha kolay adapte olmasını sağlayacak bir ortam olacaktır.

Örgütler ilerleyen çağa ayak uydurabilmek için yeni teknikleri öğrenmek ve uygulamak zorundadırlar. Gelecekte başarılı olacak örgütler, dünyada değişen koşullar, gelişmeler ve şiddetli rekabet karşısında, kendi yapılarında gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilen ve geleceği daha iyi yorumlayabilen örgütler olacaktır. Bu örgütler kısa sürede, kaliteli ve ucuz üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnek işgücüne sahip olabildikleri ve ortak bir amaç uğrunda tüm personeli ile birlikte bütünleşebildikleri ölçüde başarılı olacaklardır.

Personel güçlendirme; personelin, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, insiyatiflerini kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir. Günümüzde, rekabetçi iş ortamında örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için, performanslarını yükselterek nitelikli personeli ellerinde tutmaları gerekmektedir.

## **1.2.ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı;

- 1) Personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti kavramlarını teorik olarak incelemek,
- 2) Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini tespit etmektir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi özel hastanelerinde başarısının artırılmasında, tercih edilmesinde ve devamlılığının sağlanmasında personelinin önemi büyüktür. Çalışan performansının yüksek olması, huzurlu ve mutlu bir örgüt yapısını işaret eder. Yani örgüt tarafından güçlendirilmiş çalışanlar, örgütün bir parçası olmuş, örgütle bütünleşmiş ve mutlu çalışanlardır.

Çalışan performansının yüksek olması, hastane performansının da yüksek olması demektir. Sürekli sıkıntı ve sorunların yaşandığı, personelinin memnuniyetsiz ve ilgisiz olduğu bir örgütte devamlılıktan söz etmek mümkün değildir. Personel arasında uçurum yaratmadan, herkesin kendi işinde en iyi olmasını sağlayarak, görüş ve önerilerini dikkate alarak, önem vererek, karşılıklı güven ortamı içerisinde, örgüt içinde gönüllülük esasına dayalı, kişisel gelişimi arttırıcı uygulamalarla, bütünün bir parçası olarak söz sahibi olmaları onları hastaneye daha fazla bağlayacaktır düşüncesiyle böyle bir çalışma yapılmıştır.

### **1.3.ÇALIŞMADA İZLENEN YÖNTEM**

Personel güçlendirmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin bir araştırma başlığını taşıyan bu çalışma teorik ve ampirik olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.

Yapılan çalışmanın teorik kısmında incelenen personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti konularına ilişkin literatürde pek çok yayın ve araştırma bulunmaktadır. Ancak üç kavramın bir arada incelendiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti kavramları teorik kısımda detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Teorik kısımdan sonra, Denizli ilinde faaliyet gösteren 5 özel hastanenin personeline yönelik, ankete dayalı bir araştırma bölümü oluşturulmuştur. Bu bölümde anket verilerinin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, özel hastanelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

### **1.4.ÇALIŞMANIN PLANI**

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümü olan giriş bölümünde; çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planı yer almaktadır.

İkinci bölümde; personel güçlendirme kavramı, ortaya çıkışı, tanımı ve kapsamı, personel güçlendirmenin temel unsurları, personel güçlendirmenin süreci ve uygulanması üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran faktörler, kişisel ve çevresel faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt performansına ve verimliliğine etkisi açısından sonuçlarının neler olabileceği üzerinde durulmaktadır.

Dördüncü bölümde; işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ve nedenlerinin neler olabileceği, işten ayrılma niyeti ile ilişkili iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık kavramları, işten ayrılma niyetinin sonuçları ve önlenmesi, personel devir oranının ne anlam ifade ettiği üzerinde durulmaktadır.

Beşinci bölümde ise; Denizli ilinde faaliyet gösteren 5 özel hastane çalışanları üzerinde yapılan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma bulunmakta ve bu bölümde araştırmanın amacı, kapsam ve sınırları, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise; tez çalışmasının teorik ve araştırma bölümleri analiz edilerek yapılan tespitler ve değerlendirmeler yer almaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Personel güçlendirme, personele örgüt faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, daha fazla kararlara katılma imkânı tanıyan ve örgütün performansını artırmak için daha fazla sorumluluk veren bir anlayıştır. Bu kavramın odaklandığı temel nokta; çalışanların işleri başarabilme yeteneklerini azaltacak sınırlamaların ortadan kaldırılması ve onların işlerini kendilerinin yapabilmelerinin sağlanmasıdır (Doğan ve Demiral, 2009: 49).

#### 2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Personel güçlendirme, hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon açısından incelendiği için farklı tanımlar ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiği zaman güçlendirme, yöneticinin sahip olduğu güç ve kontrolü, göreceli olarak, daha az gücü olan kişilere devretmesi anlamına gelmektedir. Motivasyon açısından bakıldığında ise ‘bağlılık işe bağlılığını, işe ve işyerine dair olumlu duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım’ olarak da değerlendirilmektedir.

Yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, bir personelin faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otorite ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Güçlendirilmiş örgütlerde bu nedenle, çalışma ilişkileri temelden farklı bir şekilde algılanmaktadır (Barutçugil, 2004: 398).

Modern yönetim teknikleri olarak adlandırılan her yaklaşım, kendi yetki ve sorumluluk alanı içinde, örgüt adına insiyatif kullanabilen, karar alabilen ve bu kararını uygulayabilen personele ihtiyaç duymaktadır. Bu niteliklerin kavramsal ifadesi ise “personel güçlendirme” dir.

Başka bir tanıma göre personel güçlendirme, (Oudtshoom and Thomas, 1995:1) “personelin kendisini güçlü hissetmesi ve belirli limitler dahilinde bu gücünü özgürce kullanabilmesidir”. Diğer bir tanıma göre ise (Osborne, 1994:2), “kişisel becerilerin sosyal entegrasyonudur”. Bir başka yazar da personel güçlendirmenin 3 düzeyinden bahsetmektedir (Çuhadar, 2005: 2- 3):

- Birinci düzey, kişisel güç düzeyi olan mikro düzeydir. Bu düzeyde personel kendinin farkına varma, saygınlığını fark etme, yararlı olduğunu anlama, kendine güven, pozitif düşünme, liderlik, maharet ve kişisel sorumluluk üstlenme düzeyinde güçlendirme yapılabilir.
- İkinci düzeyde (ara düzey, kişilerarası güç düzeyi), personele olaylar karşısında ani karar verme, karşılıklı ilişki ve yardımseverlik, münazara edebilme, farklılıkları fark edebilme, sorun çözme ve karar verme düzeylerinde güçlendirme yapılabilir.
- Üçüncü düzeyde (politik güç, makro düzey), personele olaylar karşısında kritik refleks gösterme ve nüansları fark edebilme nitelikli güçlendirme yapılabilir.

Personel güçlendirme, örgütsel hedef ve değerlere ulaşabilmek amacıyla, müşteri isteklerinin tatminini sağlamak ve süreci geliştirmek için örgütsel bağlılığı, güveni ve yeteneği olan personelin iyi tanımlanmış sınırlar içerisinde sahiplik ve sorumluluğu üstlenmesidir (Akçakaya, 2010: 149-150). Personel güçlendirme personele işiyle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi olarak tanımlamakta, personel işin sahibi olmaktadır(a.g.e). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre değerlendirildiğinde, güçlendirme, örgütün bireye bir anlamda kendini gösterme ve hatta gerçekleştirme imkânı sunmasıdır(a.g.e). Personel güçlendirme, personelin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve

örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde tanımlanmaktadır (a.g.e).

Literatürdeki değişik personel güçlendirme tanımları şöyle ifade edilebilir (a.g.e):

- Bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması,
- Karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması,
- Personele önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması,
- Personele işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması,
- Güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademedeki görev yapanların sahip olacağı etkiye önemli artışlar talep eden bir vizyon,
- Yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi.

Görüldüğü gibi, personel güçlendirme ile ilgili literatürde çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardaki ortak noktalar ise şu şekildedir (a.g.e):

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkilerin örgütte mümkün olan en alt kademeye devredilmesi,
- Alt kademedekiler arasında yetki ve sorumluluğun artırılması,
- Alt kademedeki personelin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınması,
- Alt kademedeki personelin problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Tüm personelin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin personelin tüm hayatına yayılmasının sağlanmasıdır.

Güçlendirilmiş personel, hem kendisine, hem yöneticilere hem de örgüte pek çok yarar sağlayacaktır. Bu yararlardan başlıcaları şunlardır (Öğüt vd., 2007: 166):

- ✓ Personele Duyulan Güvenin İfadesi,
- ✓ Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- ✓ Yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması,
- ✓ Daha etkin ve iki yönlü iletişim,
- ✓ Yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu,
- ✓ Bireysel gelişime imkân tanınması,
- ✓ Yaparken öğrenmeye imkân tanınması,
- ✓ Mesuliyet ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- ✓ Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- ✓ Personelin çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- ✓ Birinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesi.

Personelin sorumluluk alabilmesi için problem çözümünde ve karar vermede risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen özelliklere sahip olabilmeleri gerekmektedir.

### **2.1.1. Personel Kavramı**

Personel, en geniş anlamıyla örgütteki bütün beşeri kaynakları, yani görevleri ne olursa olsun örgüt faaliyetlerinde yer alan bütün insanları ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütte çalışan insanlar, yaptıkları işin niteliğine bakılmaksızın personel kavramlarıyla adlandırılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009: 261).

Günümüzde örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, örgütün personeli olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Personel deyimini insan kaynakları kavramıyla ifade edilmekte olup, günümüzde örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanılmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir. Personel kavramı bir örgütte, en üst yöneticiden en alt

kademedeki niteliksiz çalışanlara kadar tüm çalışanları kapsamaktadır (Kaynak vd., 1998: 15).

Yerine getirdikleri görevler açısından personel dört gruba ayrılabilir (Dinçer ve Fidan, 2009: 261):

- **Yönetici Personel:** Organizasyonda yer alan üst, orta ve alt kademe yöneticilerini kapsamaktadır.
- **Büro Personeli (Beyaz Yakalılar):** Yöneticiler dışında kalan ve büro hizmetlerinde çalışan bütün personeldir.
- **Teknik Personel (Mavi Yakalılar):** Yöneticiler dışında kalan ve teknik işlerde çalışan mühendis, teknisyen ve ustabaşılardan oluşan personeli ifade etmektedir. Teknik Personelin genel olarak görevi üretim faaliyetlerine nezaret etmektir.
- **İşçiler:** Beden gücünü üretimde kullanan personeldir. Doğrudan doğruya üretimde çalışan (direkt) ve bunlara yardım eden, dolaylı olarak üretime katılan işçiler olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Dolaylı olarak üretime katılan işçiler temizlik, bakım-onarım ve bekçilik gibi görevleri yerine getirirler. Bir başka açıdan işçiler vasıflı (nitelikli) ve vasıfsız (niteliksiz) olarak da gruplandırılabilir.

### 2.1.2. Personel Kavramının Önemi

Örgüt, mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş bir tasarımıdır. Bu tasarımı hayata geçirilebilmesi, örgüt için belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi, insanın fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde katılımını gerektirmektedir. Örgütte üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek, yine insanın varlığı ile mümkündür. Diğer taraftan örgütün ürettiği çıktıları tüketen de insandır. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte yine insanlar için, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır;

“insan” ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan “örgüt amacı” diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici olarak hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak “örgütün aracı” konumundadır (Yüksel, 2003: 1). Personelin bir örgütün en değerli varlığı ve dinamik tek unsuru olduğu artık tüm açıklığı ile görülmekte ve kabul edilmektedir (Barutçugil, 2004: 47).

İnsanın örgüt için bir kaynak olduğu, hatta en önemli kaynak olduğu düşüncesi, insanların örgütü amaçlarına ulaştırabilecek hangi tip özelliklere sahip olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Örgütü amaçlarına ulaştırmak örgütsel etkinlik kavramı ile ifade edilmektedir. Bir örgütün personeli ne kadar etkinse örgüt de o kadar etkindir; bir örgüt ne kadar etkinse o kadar başarılıdır. Örgütsel başarı ile örgütün personeli arasındaki ilişki, örgütle insanın özdeş olarak değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Böylece, insanların sahip olduğu özellikleri ifade eden insan sermayesi kavramı ortaya çıkmaktadır. İnsan sermayesi; bilgi, beceri ve deneyimi kapsayan entelektüel sermaye ile sosyal ve duygusal sermayeden oluşan bir bütündür. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi personeli entelektüel, sosyal ve duygusal kıymetleri içeren sermaye sahipleri olarak ele almalı ve bu sermayelerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi yönünde faaliyet göstermelidir.

Gerekli nitelikleri taşıyan personele sahip olmayan örgütlerin nitelikli hizmet sunmaları, rekabet ortamında ayakta kalmaları, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları, bunun için gerekli yenilikçiliği zamanında görüp uygulamaları mümkün değildir (Aykaç, 1999: 12). Verimliliği artırmak için yapılan yeniden yapılanma çalışmalarının çoğunluğunda teknoloji ön plana çıkmakta, insan unsuru ihmal edilmektedir. Oysa teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin örgütte insan kaynağının ikame edilmesi mümkün değildir. Bir örgüte en yüksek teknolojileri getirmek, en yüksek yatırımları yapmak mümkündür; ancak bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirecek kaliteli, eğitimli ve iş tatmini her açıdan yüksek personel olmazsa, bütün bunlar bir anlam ifade etmeyecektir. Bu açıdan bakıldığında, bir örgütü başarıya

ya da başarısızlığa götüren en önemli faktör insan kaynağı yani personeli olmaktadır (Yüksel, 2003: 4).

### **2.1.3. Güçlendirme Kavramı**

Güçlendirmek, bir başkasına güç vermek demektir. Geleneksel kullanım olarak güç, yetki anlamındadır. Güç aynı zamanda kapasiteyi açıklamak içinde kullanılmaktadır. Ayrıca, güç enerji anlamına da gelmektedir. Bundan dolayı, güçlendirmek aynı zamanda enerji vermek anlamındadır (Çavuş, 2008: 1289).

Güçlendirme, başkalarını enerjik hale getirmektir. Buradaki gücün anlamı, günümüzdeki motivasyon anlamındaki güçlendirmeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, motivasyonun geleneksel anlamına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Geleneksel anlayış, sıkı kontrol, katı bir cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme bileşimine dayanmaktadır. Bu anlayışta iş sadece personel için bir araçtır ve personelin birinci görevi itaattir. Oysa yeni anlayış, daha esnek bir kontrolü ve işle ilgili birlik duygusunu vurgulamaktadır. Yönetimde personeli uzaklaştırmak yerine bağlılığını sağlamak ve işi daha anlamlı kılmak hedeflenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 56).

Güçlendirme, örgüt personeline hâlihazırda var olan bilgi, beceri ve motivasyonel gücün açığa çıkarıldığı yönetsel bir yaklaşımdır. Bu anlamda güçlendirme, mikro açıdan değerlendirilmekte ve her bireyin kendi içindeki gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Makro açıdan ise; insanların, örgütlerin ve toplumların kendi yaşamlarına dair ustalık elde ettikleri bir süreç olarak açıklanmaktadır. Güçlendirme yaklaşımı, personeli sadece belli bir alandaki görevleri yerine getiren kişiler olarak değil, çok vasıflı problem çözücüler olarak değerlendirmekte ve örgütlere bu yönde bir yapılanmayı önermektedir (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 4).

Sosyal kavramların birçoğunda olduğu gibi güçlendirme kavramı üzerinde de araştırmacılar tarafından bir uzlaşmanın sağlanamadığını görmekteyiz. Yazarlarca bazı

noktalarda ortak görüşler ortaya çıkmış olmasına rağmen tam bir uzlaşmadan söz etmek mümkün değildir (Peccei ve Rosenthal, 2001: 833; Wilkinson, 1998: 40). Güçlendirme konusunda, bazı yazarlarca, yönetimin üzerine düşen görevler boyutuyla yaklaşılarak tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Buna karşılık başka bir grup yazar tarafından ise güçlendirme konusunda yapılanlar hakkında personelin nasıl algılamalar içinde oldukları dikkate alınarak tanımlar yapıldığı anlaşılmaktadır. Güçlendirme kavramı ile ilgili olarak üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları dikkate alan yazarların tanımlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

- ✓ Hales ve Klidas (1998: 89) güçlendirmeyi, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak tanımlamaktadır.
- ✓ Cunningham ve çalışma arkadaşlarına (1996: 144) göre güçlendirme, karar verme gücünün bu güce sahip olmayanlar da dahil edilerek yeniden dağıtılmasıdır.
- ✓ Erstad (1997: 325) tarafından yapılan tanımına göre güçlendirme, personel işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecek bir ortamın sağlanmasıdır.
- ✓ Appelbaum ve arkadaşlarına (1999: 235-239) göre güçlendirme, bu felsefeyi benimseyen bir işletmede alt kademe çalışanların sahip olacağı etkide önemli artışlar sağlayan bir vizyondur.

Güçlendirme konusunda gerçekleştirilen uygulamaların personel tarafından nasıl algılandığı üzerinden yapılan tanımlardan bazıları ise şunlardır:

- ✓ Örgüt üyelerinin özyeterlilik ve duygularının arttırılması şeklinde bir tanımlamaya giden Conger ve Kanungo (1988: 474) güçlendirmeyi motivasyonel bir kavram olarak nitelendirmiştir. Yazarlara göre özyeterlilik

duygusunun artırılması için, güçsüzlüğü besleyen koşulların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

- ✓ Spreitzer (1995: 1444) tarafından yapılan tanıma göre güçlendirme; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyutu olan bir yapıdır.
- ✓ Lee ve Koh (2001:685) ise, personelin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört algısal boyut tarafından açıklanan içsel görev motivasyonu şeklinde bir tanımlamaya gitmişlerdir.

#### **2.1.4. Güçlendirmenin Temel Özellikleri**

Güçlendirmenin temel özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Çöl, 2004):

- Güçlendirme, personelin çalıştığı iş ortamının şartları ve kendi algılarının devamlı bir etkileşimini yansıtmaktadır. Diğer bir deyişle personelin işteki rolünü nasıl algıladığı ile ilgili olup, örgüte ve işe yönelik aktif bir yaklaşımı gerektirmektedir. Daha açık bir ifadeyle personel yaptıkları işle ilgili koşulları ve iş rollerini şekillendirmek istemektedirler. Bu anlamda güçlendirme personelin bu beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik çabalarından oluşan bütüncül bir kavramdır.
- Güçlendirme, sürekli ve dinamik bir kavram olduğu için personel güçlendirilmiş ya da güçlendirilmemiş olarak değil, ancak az veya çok güçlendirilmiş personel olarak görülebilmektedir.
- Güçlendirme bütün ortamlara genellenebilen global bir yapı değil, iş ortamına özgü bir kavramdır.

Bu özelliklerden de anlaşılacağı üzere, güçlendirmenin bütün örgütler için geçerli ve eksiksiz bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Bu durumda güçlendirmenin başarılı olabilmesi için her örgütün kendi güçlendirme tanımını yapması, bu tanıma göre

şekillendirmesi ve her örgütün kendi ihtiyaçlarına ve kültürüne yönelik bir güçlendirmeye gitmesi daha uygun olacaktır (a.g.e).

## **2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Uluslararası rekabet, hızlı değişen teknoloji, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim gibi faktörler, örgütlerde insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, personeli güçlü kılmak için yollarını aramakta; böylece onların örgüt içi girişimciliğinden ve yaratıcılığından yararlanmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada, personeli güçlendirme, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında en çok ilgi toplayan konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar arasında ilgiyle karşılanmasına rağmen, bu yeni yönetim yaklaşımının çerçevesi henüz tam olarak çizilmemiştir. Ancak bu durum, personel güçlendirme ile ilgili önemli çalışmaların yapılmadığı anlamına gelmemelidir (Bolat, 2003: 215). Nitekim literatüre bakıldığında personel güçlendirme ile ilgili çok fazla araştırma mevcuttur. Bununla birlikte, çerçevesinin kesin olarak çizilememiş olması kapsam alanının çok geniş olmasındandır.

Güçlendirme kavramı, işletme biliminde bugün sıkça kullanılmaktadır. Ancak bu kavramın ilk kez kullanıldığı zamanlarda üzerinde anlaşılacak bir tanım yoktur. Kullanılan tanımlar güçlendirme kavramını çok yüzeysel ifade edebilmiş ve bu kavramın gerçekte ifade ettiği anlama çok az yaklaşabilmiştir. Personel güçlendirme kavramı 1980'lerde kendi anlamını bulmuş ve Block'un çalışmaları ile üne kavuşarak, eskilerle kıyaslandığında övgüye layık yeni bir yönetim biçimi olarak kabul edilmiştir (Doğan, 2003; 6).

Personel güçlendirmenin tarihçesine bakıldığında çok uzun zaman önce keşfedildiği ve uygulamaya konduğu görülmektedir. Sanayi Devrimi öncesi mallar tüm süreçten sorumlu olan zanaatkarlar tarafından üretilirken, 18.yüzyılın sonuna doğru,

iktisadi mal ve hizmetler, üretimi planlayan ve tasarım problemlerini çözen vasıflı zanaatkârlar tarafından üretilmiştir (Arda, 2006: 3).

1920’lerde ortaya atılan ve F. W. Taylor’un öncüsü olduğu “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”na göre düşünsel ve fiziksel işlerin birbirinden ayrılması gerekiyordu. Bu yaklaşımın kullanıldığı sistemde personel kendi yaptıkları faaliyetler dışında herhangi bir faaliyette bulunmuyor, işin düşünsel kısmı tamamen yönetim kademesine bırakılıyordu (Seçgin, 2007: 12). Tüm sistem personelin itaat etmesine dayandırılmıştı. Taylor’un ortaya attığı ve personeli bir makine gibi gören yönetim yaklaşımı, her ne kadar işletmenin verimliliği üzerinde olumlu sonuçlar yarattıysa da; işgücü devri, işe devamsızlık ve işe yabancılaşma gibi personel performansını olumsuz etkileyecek bir takım durumları ortaya çıkarmasından dolayı ağır eleştirilere hedef olmuştur (Eren, 2001: 12-13). Özellikle de Elton Mayo ve arkadaşlarının öncülüğünü yaptığı “İnsan İlişkileri Okulu” olarak adlandırılan hareketin (Güven, 2001: 113) Hawthorne Çalışmaları olarak bilinen deneylerinde personelin yönetime katılımının hem manevi, hem de maddi faydalar sağlayacağı iddia edilmiştir (Seçgin, 2007: 12). Taylorizm’i eleştiren Elton Mayo ve arkadaşları, yönetime katılan personelin kendi kendini motive edebileceğini ve yakın denetim olmaksızın iyi bir çalışma gerçekleştirebileceğini savunmuşlardır (Arda, 2006: 4).

Personel güçlendirmenin tarih sahnesine ilk çıkışı, yönetimde insan ilişkilerinin dönüm noktası olan 1950’li yıllardır (Uzun, 2007: 2). 1950’li yıllar Taylor’un düşüncelerine daha sert tepki gösteren ve insan ilişkileri yaklaşımlarının iyice yönetim bilimine hâkim olmaya başladığı bir dönem olarak nitelendirilebilir (Pitts, 2005: 6). Bu yıllarda Mayo’nun görüşleri temel alınarak, Maslow tarafından başlatılan ve beşeri ilişkiler olarak adlandırılan yaklaşıma göre; personel sahip olduğu yetenek ve kabiliyeti kullanmak ve geliştirmek ister. Özellikle Mc Gregor’un Y Teori’sinin insan doğasına daha olumlu bakması ve personelin özdenetim tercih edeceği, kendilerini gerçekleştirmek için örgüte katkıda bulunacağı ve bu yüzden motivasyon teşvikli iş dizaynı varsayımı, personel güçlendirmeden yararlanma düşüncesinin temelini

oluşturmuştur (Seçgin, 2007: 13). McGregor'un Y Teorisi de, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam hazırlanarak geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen yöneticiler, danışmacı bir yönetim tarzı göstermekte, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi hedeflemekte ve bireyin motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışmaktadır (Koçel, 2003: 23).

20. yüzyılın ikinci yarısının başından itibaren; güdüleme kuramlarının ortaya atılması ve personelin gereksinmelerinin karşılanması önem kazanması (Eren, 1998: 27), geleneksel örgütlerin karşılaştığı sorunların çözümünde personelin ortaya koyduğu önerilerin ve yardımların örgüt performansına yaptığı etkinin anlaşılması, ardından Japon yönetim yaklaşımları ile birlikte, personelin kararlara katılımı ve grup çalışması kavramları gündeme gelmiştir.

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan gelişmelerle rekabetin hız kazanması; örgütlerin verimlilik, etkinlik ve dolayısıyla karlılık gibi değişkenlere ulaşması; yeni yönetim anlayışlarına temel oluşturmuştur (Karakoç ve Bıyıklılar, 2003: 1). Küreselleşme ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı önemli bir yönetim kavramı da personeli güçlendirmedir (Luthans, 1995: 36).

“Toplam Kalite Yönetimi” felsefesiyle müşteri odaklı düşüncenin örgüte egemen olmasıyla birlikte, örgütlerin hiyerarşik ve merkezi yapıları değişmeye başlamıştır. Böylece müşteri taleplerindeki değişmelere uyabilen, merkezi yapıdan uzak, esnek uzmanlaşmaya sahip örgütler türemiştir (Güven, 2001:113-114).

Günümüzde başarı, personeli nasıl güçlendireceğini bilen işletmelerindir. Bugün pek çok işletmenin farkında olmadığı bir gerçek, güçlendirilmiş işgücünün mükemmel müşteri hizmetleri için gerekli olduğudur (Doğan, 2003: 2). Böylesine rekabetin yoğun olduğu bir ortamda müşteri taleplerine anında veya hızlı şekilde cevap verebilecek yetkili personelin varlığı önem kazanmıştır (Özevren, 2000: 64).

Günümüzün örgütleri, sorunlara çözümler üretebilen, kararlar alan, inisiyatif kullanan ve sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen personele ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle daha esnek, daha hızlı, daha cesur ve daha etkili kararlar alabilmek için; doğrudan işin içinde olan kişilerin güçlendirilmesi bir bakıma bir zorunluluk olabilmektedir (Barutçugil, 2004: 397).

### **2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI**

Personeli güçlendirmenin hayati olması ve ölçülebilmesi için, örgütün stratejik hedefleri ile bireysel hedefleri bağlantılı olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığında, alt kademe de bunu uygulamaya geçirmelidir. Bu nedenle güçlendirme, personelin yeteneklerine güven duymaya dayanmaktadır. Bunun da ötesinde bir kimsenin kendi yeteneğine güvenmesidir. Hiyerarşideki yetki faaliyetlerinin daha ilerisi, yöneticiler ve personel arasında çalışma gruplarının kurularak birlikteliğin gerçekleştirilmesidir (Çavuş ve Akgemici 2008: 231). Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karahana, 2009: 102):

- Etkin bir liderlik sisteminin kurulması,
- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi,
- Uygulama grupları oluşturulması,
- Performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulması,
- Personelin desteği,
- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti sağlanması.

Bir örgütte personel güçlendirme kavramı birçok unsuru ve süreci bünyesinde barındırmakla birlikte kavramın örgüt kültürü içine yerleştirilebilmesi ve takımların güçlendirilmesinde bazı temel unsurlar söz konusudur. Bunlara aşağıda yer verilmiştir.

### **2.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi**

Karar, yönetim merciinin yapılmasını veya yapılmamasını istediği işler veya eylemlerdir. Personel güçlendirme, personelin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Bu, personel güçlendirmenin, temelidir. Personel güçlendirme anlayışı, personelin günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsaymaktadır. Personelin büyük bir kısmının örgütün performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir (Doğan, 2003: 23-25).

Personelin, kararlara katılımının sağlanması ile örgüt içinde yaptıkları işleri sahiplenmeleri sağlanarak, nasıl daha iyiye ulaşabilirim düşüncesiyle hareket etmeleri olanaklı hale getirilmektedir. Personel güçlendirmenin uygulandığı örgütte, personel, görevlerini kendi tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedir. Böylece hem verimlilik hem de performans artmaktadır.

### **2.3.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması**

Personele gerekli bilgi verilirse, onların güçlendirilmiş yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olmaktadır. Böyle bir anlayışa sahip olan örgütte, kendi kendini yöneten çalışma gruplarına verimliliklerini artırma ve işlerini yapmada ihtiyaç duydukları her bilgi verilmektedir. Bunun sonucu olarak, çalışma grubu, ihtiyaç duyduğu bilginin sağlanması yaklaşımın olduğu yapı ve hiyerarşik kuralların altında çalışarak daha etkili olarak faaliyetlerini yerine getirmekte ve kontrol edebilmektedir. Yönetim tam olarak personeline bilgiyi aktarırsa, onlar daha fazla sorumluluk alacaklar, bu güven ortamı onları ileriye götürecektir ve yeni fikirler üretmeleri konusunda onları yönlendirecektir (Özgen ve Türk, 1997: 80). Günümüz rekabet koşullarında, müşteri

isteklerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği, bilginin kolay ulaşılabilir ve paylaşılabılır olmasını gerektirmektedir.

### **2.3.3. Sorumluluk**

Yöneticiler, tüm sorumluluğu üzerlerinde taşımaktan vazgeçmelidirler. Güçlendirmede sorumluluk çalışanlarla paylaşılmalıdır. Personel, örgüte karlılık sağlayacağına inanılan konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlarından dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değil, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmaları ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Özaksu, 2006: 22).

### **2.3.4. Ortak Hedeflere Yönelme**

Personel güçlendirmede, personel ortak hedeflere yöneltilir. Özellikle güçlendirilen takımlar, takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltilmektedir. Personel, söz konusu hedefler doğrultusunda hareket ederek hedeflerin gerçekleştirilmesine önemli ölçüde etki eder. Ortak bir hedef yoksa, güçlendirmeden de bahsetmek mümkün olmaz. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmektedir. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek işletmede kaos yaratabilir (Doğan 2003: 28).

### **2.3.5. Yenilik**

Peter Drucker (Özgen ve Türk, 1997: 80) yenilikçiliği, “kaynaklara yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandırma eylemi” olarak tanımlamaktadır. Drucker, o kendisine özgü uzlaşmaz berraklığıyla, yenilikçiliğin değişim yönetimi değil, bir şirketin yararlanabileceği değişikliklerin hangileri olduğunu bulmaya yönelik amaçlı bir arayış olduğunu söyler. Personel güçlendirme anlayışı yenilik çalışmalarını

cesaretlendirmektedir. Çünkü bu anlayışta; personel, işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptir (a.g.e).

### **2.3.6. Takım Çalışması**

Takım çalışması, personel güçlendirmenin ve değişimlere uyumun en önemli unsurudur. Takımlar bir amaç etrafında birleşirler ve uyumlu bir şekilde çalışma ihtiyacı hissederler. Etkili takımlar, onlara verilen yön doğrultusunda amaçları gerçekleştirmek için, çok fazla gayret ve zaman harcarlar. Bunun tam tersi, başarısız takımlar, nadiren ortak bir amaç etrafında birleşirler. Takım üyelerinin hepsi, işletmenin tüm amaçlarının ve bu amaçların gerçekleştirileceği örgütsel yapının farkında olmalıdırlar. Başarılı takım çalışmasının bir özelliği de, tüm üyelerin, herkesin elinden gelen tüm gayreti gösterdiğine inanmasıdır. Onlar, tüm üyelerin aynı yönde hareket ettiğine inanmak isterler, açık bir iletişimde bulunarak birbirlerini anlamaya çalışmaktadırlar (Özaksu, 2006: 28).

### **2.3.7. Kişilik Özellikleri**

Güçlendirme süreci üzerinde etkili olan diğer faktör personelin kişilik özellikleridir. Personel bir birey olarak örgüte kendi kişisel özelliklerini de getirmektedirler. Bu özellikler bireyden bireye farklılık göstermekte ve güçlendirme boyutunda kimi zaman olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu özellikler kolay kolay değişmeyen ve çoğu zaman iş çevresinden bağımsız değişkenlerdir (Bolat, 2008: 90).

### **2.3.8. Yönetimin Desteği**

Personel güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen diğer bir koşul, üst yönetimin desteğidir. Personel güçlendirme uygulamasının başarısı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanmasına ve personeli bu yönde desteklemesine bağlıdır (Şahin, 2007: 19). Yönetimin personele vereceği destek hem personelin motive olmasını

sağlar hem de onların yaptıkları işten ve işin doğuracağı sonuçlardan dolayı ortaya çıkacak olumsuz sonuçlardan etkilenmelerini engeller.

### **2.3.9. Çalışanları Toplum Önünde Övme**

Personeli toplum önünde övme ve yüceltme de personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. Başkaları tarafından fark edilip tanındıkça; personelin motivasyonu ve kendine güveni artmaktadır. Bir kişinin motive edilmesinin en iyi yolu onu başkalarına tanıtmak, onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri de, personeli meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmektir (Doğan, 2003: 28).

### **2.3.10. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güveni Aşılama**

Karşılıklı güven personel güçlendirmede çok önemli bir öğedir. Güvenin başlıca ögesi etkin iletişimdir. Örneğin örgüt ile ilgili önemli bilgilerin yönetici tarafından astlarından gizlenmesi, kaynakların tutarsız olarak dağıtılması ve personelin yönetim tarafından destek görmemeleri güveni zedelemektedir. Güven olmaksızın, insanlar sıkı bir kontrolden yoksun olarak, bir arada çalışmak istemezler. Bu sebeple yönetici, önemli görev ve yetkileri çalışanlarına devrederek, onlara karşı duyduğu güveni kanıtlamalıdır. Özellikle ön hizmet personeli gibi müşteri ile birebir ilişki içinde olan ve bireysel karar ve davranışları daha göz önünde olan personel için güvenin önemi daha da büyüktür (Doğan, 2003: 28-29).

### **2.3.11. Açık İletişim Ortamı**

İletişim en az iki kişi arasında sözel ya da sözel olmayan iletilerin sunulması ve alınması sürecidir. İletişimde maksat bir anlamı karşıdaki kişiye aktarmaktır. Anlamı aktarmaya çalışan taraf anlamı sözcüklerle ya da fizyolojisiyle karşı tarafa iletmeye çalışır. Sözcüklere ya da fizyolojiye yüklenen anlamın karşı tarafa aktarılmasında ileti

karşı tarafın algısı, filtreleme ve engellerden geçerek karşı tarafı etkiler (Karip, 2000: 77).

### **2.3.12. Performansla ilgili Geri Bildirim Yapma**

Personel güçlendirmede, yönetici, personelin performansını ölçmek için standartlar geliştirmelidir. Performans üzerinde geribildirim yapmak, yöneticiye personelin iyi yaptığı işlerini övmeye ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir. Bu şekilde bir geri bildirim, personelin motivasyonunu artıracak ve personel eğer belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirse, kendi kaderini kontrol edebileceğini hissedecektir (Doğan, 2003: 23).

### **2.3.13. Çalışma Ortamında Esneklik**

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Bu da personelin çalışma hayatı kalitesinin iyileştirilmesi, kararları kendilerinin verebilme yeteneğinin artırılmasıdır. Böylece güçlendirilmiş personel şunları yapabilme yeteneğine sahip olarak esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir (Doğan, 2003:34).

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

### **2.3.14. Eğitim ve Geliştirme**

Eğitim, personele işlerini yapabilmeleri için gerekli olan bilgi ve beceriyi vermeyi içerir. Ayrıca eğitim, verilen iş için gerekli bilgi ve becerinin aktarılmasına dayanır. “Geliştirme” ise daha çok, çalışanları gelecekteki görevlere veya yeni deneyimlere hazırlamaya yöneliktir (Hançer, 2004; 79).

Personel güçlendirmede eğitimin bir şeye çare bulmaktan çok daha fazla anlamı vardır; o insanları işbirliği ve yüksek performans düzeylerine ulaştırmaya hazırlamaktır. Güçlendirilmiş personel yaptıkları işin sahibi olduklarına ve sürekli gelişme göstermeleri gerektiğine inanırlar. Böylece, personel güçlendirme işverenlerin personelinin performans kalitesini, işleri hakkında karar verme, yeni fikirleri uygulama veya şimdiki işlerini yapma yollarını değiştirip iyileştirme yolu ile değerlendirmelerini sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme ile desteklenen takım çalışmaları, personelin problem çözme etkinliğini artırmakta, kişiler birey ve personel olarak kendilerini değerli hissetmektedirler (Doğan, 2003: 32-33).

### **2.3.15. Kaynaklara Ulaşılabilirlik**

Pek çok örgütte, kaynaklara ulaşılabilirlik, üst yönetimde yer alan personel tarafından kontrol edilmektedir. Eğer personeli güçlendirme başarılı bir şekilde uygulandıysa, bu kontroller kalkacak ve kaynaklar güçlendirilmiş personelin kontrolüne geçecektir. Kaynaklar; parasal fonlar, personeli desteklemeye yönelik kaynaklar veya uzman kişiler olabilecektir (Doğan, 2003: 35).

Yukarıda açıklanan unsurların her biri personel güçlendirmeyi destekleyecek ve geliştirecek etki ve özelliklere sahiptir. Ancak uygulamada, bu unsurlar tek tek değil, bir bütün halinde düşünülmelidir. Çünkü personel güçlendirmenin temel unsurları genelde birbirleri ile ilişkili olup, birinin uygulanmasından doğacak sonuçlar, bir diğerini etkileyebilmektedir.

## **2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE UYGULAMASI**

Güçlendirme süreci, vizyonun oluşturulması aşamasında başlar. Vizyon ve misyonu tanımlayan ifadelerde personele değer veren ve rollerinin önemini vurgulayan bir sözcüğün bulunması anlamlıdır (Barutçugil, 2004: 400). Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde; örgütün geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personele eğitim imkanı tanınmalıdır. Personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel,

örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır (Çavuş, 2008: 1291).

Güçlendirme çalışmalarının başlayabilmesi için, hem güçlendirmenin olacağı örgütün güçlendirmeye uygun olması, hem de uygulamayı yürürlüğe koyacak olan yöneticilerin güçlendirilmesi gerekmektedir. Literatürde, güçlendirme sürecinin genel olarak üç aşamada gerçekleştiği ifade edilmektedir. Bu aşamalar (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007: 22- 23);

- Hat personelinin işlerini ilgilendiren konularda daha aktif rol almaya cesaretlendirilmesi,
- Personelin problem çözme-problem önleme ve iş geliştirme süreçlerine tam katılımları sağlanarak sorumluluklarının artırılması,
- Personelin faaliyet alanları içinde üstünden onay almaksızın daha önemli kararlar verme ve sonuçları kontrol etme konumuna gelmeleridir.

Çavuş ve Akgemici (2008: 232)'ye göre; başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için gerekli olan faktörler şunlardır:

- Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi,
- Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunması gerektiği,
- Anlayış, bilgi ve yeteneğin önemli olması,
- Beklentilerin gerçekçi olması ve hayalperest davranılmaması gerektiği,
- Başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu,
- Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirdiği, şeklinde sıralanmaktadır.

Yapılan bu tanımlar çerçevesinde, personel güçlendirmenin basit bir şekilde ele alınmayacağını, dinamik bir çevre içinde ve sürekli bir süreç olarak düşünülmesi gerekmektedir (a.g.e).

## **2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER VE UYGULAMADA YAYGIN OLARAK YAPILAN HATALAR**

Personel güçlendirmenin son zamanlardaki popülaritesine rağmen, onunla ilgili bazı uyarılar yapılmasına da ihtiyaç vardır. Personel güçlendirmenin tüm yararlarına rağmen, herhangi bir personel güçlendirme programında bazı engeller de söz konusudur. Bu engellerden bazıları uzun süre ortadan kaldırılamazken, bazılarının ortadan kaldırılması imkânsızdır. Bazıları ise, işletmede yapılacak birtakım değişikliklerle kolayca ortadan kaldırılabilir (Doğan, 2003: 15). Aşağıda personel güçlendirmenin önündeki engellere ve yaygın olarak yapılan hatalara değinilmiştir.

### **2.5.1. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller**

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilginin paylaşılmasıdır. Örgüt içinde olanları bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz, örgütün nereye ve neden gittiğinin farkında olmayan personelin güçlendirilmesi beklenemez. Güçlendirmenin başarılı olması için, güçlendirilmek istenen personele, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim olanaklarının verilmesi ve uygun ortamın yaratılması gerekir. Personele kullanması gereken kaynaklar verilmeli, performans değerlendirme, geribildirim ve olumlu pekiştiricilerden yararlanılmalıdır.

Güçlendirme sürecinde aşılması gereken sorunların belki de en önemlisi, yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirme konusundaki kararsız ve bazen de olumsuz tutumlarıdır. Diğer bir sorun ise yöneticilerin komuta ve kontrol eden yaklaşımlarından uzaklaşıp koçluk yapan kişiler olmasıdır. Bu, belki kolay olmayacak bir rol değişimidir. Ancak denenmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004:402).

Güçlendirme sürecini engelleyen ve personele güçsüzlük duygusu veren bazı faktörler bulunmaktadır (Barutçugil, 2004; 402-403):

\* **Örgütsel faktörler:** Belirli örgütsel değişimler, transferler, riskli girişimler, aşırı rekabet baskıları, bürokratik ortamlar, düşük iletişim ve sınırlı ağ sistemleri, aşırı düzeyde merkezci yönetilen organizasyonel kaynaklar güçlendirme sürecini zorlaştırır.

\* **Yönetici tarzı:** Aşırı kontrole dayalı otoriter tarz, hatalar üzerine odaklanma şeklinde kendini gösteren olumsuz tutum, aşırı derecede süreçler veya sonuçlar üzerinde odaklanma şeklinde tutarsız davranışlar güçlendirmenin önündeki diğer engellerdir.

\* **Ödüllendirme Sistemleri:** Düzensiz, subjektif değerlemelere açık ödüllendirmeler, rekabete ve yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü ve ödüllendirmenin olmaması da güçlendirmeyi engeller.

\* **İş tasarımı:** Güçlendirmenin önündeki diğer bir grup engel de uygun olmayan iş tasarımıdır. Rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği ve gerçekçi olmayan hedefler iş tasarımına bağlı sorunlardan bazılarıdır.

Güçlendirme sürecinin önündeki bir diğer önemli engel de bu konudaki kavram karışıklığı ve inanç eksikliğidir. Bunun nedeni de güçlendirmeye yönelik çeşitli eleştirilerdir. Güçlendirilmenin büyük ölçekli örgütlerde uygulanamayacağı ve yalnızca küçük ve orta ölçekli kuruluşlar için uygun ve başarılı olabileceği öne sürülmektedir(a.g.e.). Bu görüş, güçlendirmenin güçlü liderlik anlayışı ile uyummadığını ve denetimin etkinliğini azaltacağını savunmaktadır (a.g.e).

Güçlendirme, çalışan özerkliğini sağlamada başarısız kaldığı gibi, çalışanların iş yüklerinin yoğunlaşmasına neden olması açısından da eleştirilmektedir. Güçlendirmeye getirilen bir başka eleştiri ise, ‘orta düzey yöneticileri’ yok etmeye yönelik bir girişim olduğu iddiasıdır. Güçlendirme programı uygulayan örgütlerde orta düzey yöneticileri kendilerini adeta ‘nesli tükenen türler’ olarak algılamaktadırlar (a.g.e).

Özetle, güçlendirmeye yönelik eleştiriler hem teorik hem de pratik temellere dayandırılmakta ve bu bakımdan dikkate alınmaya değer bulunmaktadır. Uygulamaya yönelik eleştirilerin daha çok gönülsüz ve inançsız bir şekilde güçlendirme programlarını başlatan ve çalışanlarına çok sınırlı karar verme ve denetime katılma izni veren yönetimlere ilişkin oldukları görülmektedir.

Bu eleştirileri ve engelleri aşmak için yöneticilerin her şeyden önce diyalog yanlısı olmaları, bütün iletişim kanallarını açmaları, dinlemeye ve sorun çözmeye önem vermeleri gerekir. Anlamlı işlerin yapıldığı, başarıların takdir edildiği, hataların düzeltildiği ve çalışanların büyük resmi görmelerinin sağlandığı organizasyonlarda güçlendirme çok daha kolay sağlanacaktır (a.g.e).

### **2.5.2. Personel Güçlendirme Uygulamasında yaygın Olarak Yapılan Hatalar**

Pek çok iyi yönetici, personelin doğal güçlerini ortaya koyma, kapasitelerini arttırma ve artan yeteneklerine göre sorumluluk alanlarını genişletmenin sezgisel yollarını bulmaktadır. Bu şekilde bir personel güçlendirme uygulamasının sistematik yollarını aramak çok zor görünebilir.

Aşağıda üzerinde durulan hatalar, iyi niyetli yöneticilerin personel güçlendirme çabalarının başarısızlığa uğraması dışında, enerjilerinin bitip tükenmesine neden olan yolları göstermektedir (Doğan, 2003: 85-94).

- ***Personel güçlendirme uygulamasında çok hızlı hareket etmek:*** Personel güçlendirme programları heyecanlı bir yönetim kurulu üyesinin, personeli güçlendirme fikrine adeta aşık olması nedeni ile, bir fitilin ateşlenmesi gibi çabucak yapılabilmekte, resmi emirler çalışanlara karar verme ve faaliyete geçmede çok geniş haklar vermekte ve uzun süre kimse bu uygulamanın izinsiz, zorla yapılmasına engel olamamaktadır. Böylece kısa bir süre geçince aslında hiçbir şey değişmemiş olmaktadır.

- **Parametreleri tanımlamamak:** Blanchard, Carlos ve Randolph'a göre, çalışanların kendi kararlarını verirken belirli sınırları da olduğunu onlara göstermek gerekmektedir. Çalışanlar bir kez sınırları anladılar mı, faaliyetlerini yaparken bu sınırlar içinde özgür olacaklarını bilecekler ve görevleri yerine getirirken bu sınırlar içinde kendi yaratıcılıklarını kullanarak etkinliklerini arttıracaklardır. Açıkça ifade edilen bu sınırlar, çalışanlara üstlerinde bir otorite olduğunu da hatırlatacaktır.
- **Dile getirilemeyen korkulardan uzaklaşmamak:** Yöneticinin yapılan hataların bir öğrenme deneyimi sonunda olduğu ve herkesin böyle bir hata yapabileceğini çalışanlarına ifade etmesi gerekmektedir. İşletmede çalışanlar, fikirleri başkası tarafından alaya alınacak hissine kapılmamalıdır.
- **Bilgilerin saklanması:** Pek çok yönetici bilgiyi personelinden bir sır gibi saklamaktadırlar. Oysa ki, kendilerine aktarılan bilgi ile güçlenen personel, işletmeyi ve işletmedeki rolünü daha iyi anlayacaktır. İşletmenin durumunu ve kar marjını anlayan bir kişi, kendisinin işletmenin gücünü arttırmadaki rolünü daha iyi görebilecektir.
- **Yalnız hareket edenleri kendi haline terk etmek:** Personel güçlendirmede yöneticilerin yapacağı önemli hatalardan biri de, bazı kişileri işletmede kendi haline bırakmaktır. Böyle davranan bir yönetici, bu tür kişilerin gizli kalmış potansiyellerini ve enerjilerini açığa çıkarıp, işletmenin gelişimine katkıda bulunacak şekilde de yönlendiremeyecektir.
- **Yapılan faaliyetleri takip etmemek:** Personel güçlendirmede, çalışanların en etkin olabilecekleri çalışma tekniklerini belirlemelerine izin verilmelidir. Ancak yönetim, işyerindeki faaliyetleri gözlemeli ve çalışanlar işlerini nasıl yapacakları konusunda hataya düştüklerinde onların bu hatalarını düzeltmelerine de yardımcı olmalıdır. Pek çok yönetici, personel güçlendirmede bunun gerekmediği, çünkü

her türlü yetkinin çalışana devredildiği inancındadır. Bu da, bu konuda düşülen önemli hatalardan biridir.

- ***Unutulan Geribildirim:*** İşletmedeki her birey, her dakika işletmede ne olduğu hakkında bilgilendirilmeli ve çalışanlarla sürekli olarak geribildirim yapılmalıdır. Yöneticilerin uygulamada sıklıkla düştükleri hata, unuttukları geribildirimdir. Burada sözü edilmesi ve üzerinde durulması gereken dört konu vardır. Bunlar, çalışanlar tarafından ne kadar fikir üretildi? Verimlilik nasıl yükseltildi?, Güvenlik kayıtları nasıl?, Müşteri şikayetlerinin oranı nedir?, İşte özellikle bu konuları içeren bilgiler görünür yerlere asılmalı ve açık formlarda olmalıdır.
- ***Gücün paylaşıldığı kişilerin ihtiyaçlarına kayıtsız kalmak:*** Gerçekte, personel güçlendirme programlarının çoğu zaman başarısızlığa uğrama nedeni, onların çalışanlar arasındaki farklılıkları görmedeki yetersizliğidir. Yöneticiler çoğu zaman yetkiyi bunu almaya hazır olmayan kişilere devretmektedirler. Bazı çalışanlar da, ısrarla görev ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar. Çünkü, bu görevi başarmak için gerekli yetenek onlarda yoktur. Personel güçlendirmeye karar veren yöneticiler şu iki yoldan birini seçmelidir: Yetki devrini çalışanların kategorilerine uygun olarak gerçekleştirmek veya çalışanların kendi kapasitelerini ortaya koymalarını desteklemek ve resmi gücünü her bir çalışanın durumuna uygun olarak dağıtmak.
- ***Personel güçlendirme programlarını küçük parçalar halinde hayata geçirmek:*** Personel güçlendirme programları geniş kapsamlı olmalı ve bu programlar uygulanmadan önce her şey düşünülmelidir. Programın sadece bir yönünün alınıp uygulanmaya çalışılması işletmenin başarısızlığa uğramasına neden olacaktır. İşletme sistemi içinde çalışanlara ihtiyaç duyulan gücün bir ögesi verilirse, öteki verilmemektedir. İş zenginleştirilmekte, fakat kişinin alacağı

ödüllerin miktarı arttırılmamaktadır. Bu da personel güçlendirme programlarının başarısızlığına zemin hazırlamaktadır.

- ***Sorumluluk şeklinin değişmesini kabullenememek:*** Bazı durumlarda, işletmeler çalışanlarına ek güçler verirler. Ancak buna rağmen, asıl sorumluluk yöneticilerde olsun isterler. Yöneticiler sorumluluğu ellerinde tutarak, sözde çalışanlarına önerdikleri güvenliği sağlamak için, onların yaptığı etkinlikler ile üstlenecekleri riskten kurtarma yönünde adeta koruyucu kılıf uydurmaya çalışmaktadırlar. Böyle bir strateji çalışanlara rahatsızlık vermek ve kargaşa yaratmakla sonuçlanacaktır. Böyle bir koruyucu yaklaşım işletmede personel güçlendirmeyi zayıflatacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel davranış ve yönetim biliminin temel araştırma konularından biri haline gelmiştir. Bu davranış şekli, çeşitli açılardan incelenmiş ve diğer bazı davranışlar üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Özdevecioğlu, 2003:117). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi yazınına girmiş ve son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur (Gürbüz, 2006: 50).

Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk olarak 1980’li yıllarda Dennis Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır (İşbaşı, 2000: 62-63). Ancak kavramın kökleri 1966 yılında Katz ve Kahn’ın yaptığı bir çalışmaya kadar uzanmaktadır. Bu çalışmada örgütsel fonksiyonların etkinliği için belirlenmiş rol tanımlarının ötesinde bazı önemli davranışların personelden beklendiği ifade ediliyordu. Bu çalışmada ifade edilen davranışlar, daha sonraki yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödüllendirme olmaksızın örgütsel etkinliğin artırılması yönünde yapılan biçimsel olmayan katkıları içermektedir. İçerdiği vatandaşlık kavramı nedeniyle sosyal ve politik imaları olsa da yönetim ve örgütsel psikoloji alanının önemli bir çalışma konusu olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllü çalışma davranışlarının iyi bir şekilde temsil edilişi olarak değerlendirilmelidir (a.g.e).

#### 3.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. “Sağduyu” kelimesinin içerisinde gönüllülük ve takdir hakkı bulunmaktadır. Çalışanların belli beklentiler ve korkuya dayanan davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul

edilmemektedir. Bir çalışanın yakın zamanda yapılacak terfi kararını etkilemek için fazla mesaiye kalması, patronlarının gördüğü zamanlarda arkadaşlarına yardımcı olması örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmemektedir. Bu davranışlar sonuç itibarıyla işletme için faydalı davranışlardır. Fakat bir ödül den faydalanmak niyetiyle yapıldığından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemektedir (elik, 2007: 87).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı “biçimsel ödöl sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır (Organ,1988:4). Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların bireyin organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı anlatılmak istenmiştir (İşbaşı, 2000:359).

Biçimsel iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, biçimsel ödöl sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışını ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel olmayan ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için, literatürde bazı araştırmacılar tarafından “iyi asker davranışı” olarak ifade edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003:118).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, genellikle önemsiz görünen davranışlardır, fakat bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirirler. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranış ve fazladan rol davranışı terimleri birbirleri yerine kullanılabilir. Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir (Köse vd., 2003:2).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel çıkış noktasını; nasıl bir ülkenin vatandaşı olarak birey, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular haricinde,

kendiliğinden fazladan pozitif davranışlar gösterebilmekte ve bu davranışların gösterilmesinde temel düşüncesi “herkes kapısının önünü temizlerse sokakların pırıl pırıl olacağı” inancı oluşturmakta ise aynı yaklaşımın örgütsel ortamda da geçerli olacağı düşünülmüştür. Bu yaklaşıma dayalı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı, bir kişinin bireysel pozitif davranış göstermesinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı temel varsayımına dayandırılmıştır (Aslan, 2009: 260-261).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel etkinlik amacıyla olumlu davranışları yapmayı ve olumsuz olanlardan kaçınmayı içermektedir. Örneğin; iş arkadaşlarına yardım etme, işi zamanında bitirme, yenilikçilik, gönüllülük, yetenek geliştirme, etkin iletişim ile gereksiz tartışmalardan, başkalarının hatalarını bulmaktan, şikâyet etmekten kaçınmak örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmektedir (İşbaşı, 2000: 62).

Organ’a göre(İşbaşı, 2000: 63); personelin biçimsel olarak ödüllendirilmesinin ve iş tanımlarının bir parçası olmadığı düşüncesi olmaksızın kendiliğinden ortaya koydukları davranışlardır. Bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmesinde üç unsur önemli rol oynamaktadır:

- Davranışın, resmi zorunlulukların ve iş tanımlarının ötesine geçmesi,
- Özünde gönüllülük olduğundan davranışın zorlama olmaksızın, istekli ve bilinçli olarak yapılması,
- Davranışın örgütün ödül sisteminde mutlak suretle yer almasının gerekli olmaması.

Kısacası; örgütsel vatandaşlık davranışı, bir personelin örgütün biçimsel olarak belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır.

### **3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, her geçen gün yeni araştırmalara konu olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının teorik olarak açıklanmaya çalışıldığı

günden beri pek çok araştırmacı örgütlerdeki bahse konu olan davranışları incelemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açıklanmaya çalışılırken farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Konuyla ilgili araştırmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili tam bir uzlaşmanın sağlanamadığı görülmektedir. Bu durumun nedenleri üzerine yapılan geniş bir yazın taraması sonucunda 30 farklı vatandaşlık davranışı tanımlanmış ve örgütsel vatandaşlık davranışının çok boyutlu yapısına dikkat çekilmiştir(Basım ve şen, 2006: 86). Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları hakkındaki belli başlı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

### **3.2.1. Dennis Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Organ'a göre (Aslan, 2009:261); örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu bulunmaktadır. Bu beş boyuttan birincisi; işle ilgili problemlerde diğerlerine yardım etmeye ilişkin davranışlar anlamına gelen *Özgecilik (Altruism)*; ikincisi, görevde dakiklik, ev idaresi gibi hizmetleri, kaynakları muhafaza etme gibi davranışları kapsayan *Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness)*; üçüncüsü, iş arkadaşlarının problemlerinin doğmasını engellemek için önlemler olarak onlara yardım etmeyi içeren davranışlar anlamına gelen, *Nezaket (Courtesy)*; çalışanların örgütün politik yaşamına katılımını, bağlılığını ve ilgisini gösteren faaliyetler olarak *Yurttaşlık Erdemi (Civil Virtue)* ve şikayet etmeden ve sızlanmadan işin zorluğunu tolere etme anlamına gelen *Centilmenlik (Sportsmanship)* boyutlarından oluşmaktadır (a.g.e).Bu beş boyuta aşağıda kısaca değinilmiştir.

#### **3.2.1.1. Özgecilik (Diğerlerini Düşünme)**

Özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Sevinç vd., 2007: 48).

Özgecilik, yeni işe giren birine iş aletlerinin nasıl kullanılacağı konusunda bilgi verme, bir iş arkadaşına işin ağır kısmını geçirmede yardımcı olma, bir meslektaşına ihtiyacı olduğu ama ulaşamadığı malzemeyi sağlama şeklinde örneklendirilebilir. Özgecilik, bu alanda çalışan herkes tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir (a.g.e).

### **3.2.1.2. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci)**

“Vicdanlılık” kavramı, Organ tarafından örgüt bireylerinin kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının dışında, ekstra bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve örgüte katılım, iş zamanının verimli kullanımı ve kurallara uyma gibi minimum standartlardaki davranışlar olarak tanımlanmıştır. Organ’ın örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne kazandırdığı yardımseverlik ve kuralları içselleştirme temeline dayalı olan bu kavram, çalışanların kendi davranışlarını sorgulamasını ve yargılamasını sağlayan, kendi ahlak anlayışını sorgulayarak en iyi davranış modelini bulma gayretlerini ateşleyen bir içsel güçtür( İşbaşı, 2000: 26).

### **3.2.1.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme**

Nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir. Başka bir deyimle, personelin işlerinden ve kararlarından etkilenen çalışma arkadaşlarıyla olan davranışlarıdır. Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006: 56).

#### **3.2.1.4. Sivil Erdem (Örgüt Gelişimine Destek Verme)**

Örgütün yaşamına aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 120). Diğer deyişle personelin, toplantılara gönüllü katılmasının yanı sıra örgütün yaşamıyla ilgili sorumluluk duyması anlamına gelmektedir (Aslan, 2009: 167). Örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütün tehditlerini ve fırsatlarını denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunda yer almaktadır. Personelin, örgütün imajına katkıda bulunacak etkinliklere katılmaları, sivil erdem davranışına örnek olarak verilebilir (Sezgin, 2005: 323).

#### **3.2.1.5. Centilmenlik ve Gönüllülük**

Örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etme anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003:121). İş arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2006: 56).

#### **3.2.2.Graham'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını, klasik felsefe ve modern politik teori açısından inceleyen Graham, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı 'Aktif Vatandaşlık Sendromu'nu temel alarak boyutlandırmıştır. Aktif vatandaşlık sendromu, karşılıklı ilişkili olduğu belirtilen üç ayrı sivil vatandaşlık sorumluluğu boyutundan oluşmaktadır (İşbaşı, 2000: 32). Bu davranışlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Türker, 2006: 14-15):

### **3.2.2.1. Örgütsel itaat**

Örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikalarını belirleyen kural ve yönetmeliklerin gerekliliğini kabul etmeyi ve bunları benimsemeyi ifade eder. Örneğin kurallara ve talimatlara uyma, dakiklik ve işini zamanında tamamlama, örgüt kaynaklarını idareli kullanma gibi davranışlardır (Türker, 2006: 14-15).

### **3.2.2.2. Örgütsel sadakat**

Örgütün bütünüyle ve liderleriyle bütünleşmek, kendini örgüt kimliğiyle tanımlamak ve örgüte bağlılık duymaktır. Örneğin örgütü savunmak, çevrede iyi bir imaja sahip olmasına katkıda bulunmak, diğer çalışanlarla işbirliği yaparak örgütün bütününe fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunmak gibi davranışlardır (a.g.e).

### **3.2.2.3. Örgütsel katılım**

Erdem sahibi bir çalışan olarak örgütsel olaylarla ilgilenmek, gelişmelerden haberdar olmak, örgütün yönetimde aktif bir şekilde sorumluluk almaktır. Örneğin zorunlu olmadığı halde toplantılara katılma, bilgilerini ve yeni fikirleri paylaşma, kötü haberleri duyurmaya razı olmak, grup düşüncesini geliştirmek için popüler olmayan bir düşünceyi savunabilmek gibi davranışlardır (a.g.e).

### **3.2.3. Williams ve Anderson'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışları, sonuçları açısından, doğrudan bireylerin ya da örgütün yararına davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunun nedeni, her boyutun ortaya çıkmasında farklı etkenlerin rol oynamasıdır. Williams ve Anderson'a (1991) göre, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (örneğin, yardımseverlik davranışları) ödül beklemezsizin yapılan davranışlar; örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (örneğin, örgüte uyum sağlama) genellikle ödül beklentisi ile ya da cezadan kaçınmak için yapılan davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır (Geçer, 2008: 18). Bu davranışlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Türker, 2006: 15):

### **3.2.3.1. Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVDb)**

Genellikle iş arkadaşlarına yardım davranışlarından oluşur. ÖVDb öncelikle doğrudan yardım edilen kişiye faydası olan, bu yolla da örgüte dolaylı faydası olan davranışlardır(a.g.e).

### **3.2.3.2. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVDö)**

Direkt olarak örgütün bütün olarak işleyişine faydası olan, diğer araştırmacıların örgüte uyum sağlama davranışları olarak aldıkları davranışlardır. Örneğin; işe gelemeyeceği zaman önceden haber verme, emirleri yerine getirmek için biçimsel olmayan kurallara da uyma gibi davranışlardır(a.g.e).

### **3.2.4. Podsakoff ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Boyutları**

Son olarak Podsakoff ve arkadaşları (Buluç, 2008: 582), örgütsel vatandaşlık ile ilgili çalışmalarını inceleyerek, bu çalışmalarda vurgulanan davranış türlerini yedi başlık altında toplamışlardır: *Yardımseverlik, Sportmenlik, Örgütsel sadakat, Örgütsel itaat, Bireysel insiyatif, Erdemlilik ve Kendini geliştirme davranışları.*

Bu davranışlara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

#### **3.2.4.1. Yardımseverlik**

Kendi mesaisi dışında örgüt içinde yer alan diğer personele ve yöneticilere yardım etmeyi ve onları işle ilgili ortaya çıkabilecek problemlerden korumayı içeren doğrudan ve gönüllü davranışlardır (Podsakoff vd., 2000: 516).

Yardım etme davranışı, bu alanda çalışan hemen herkesin üzerinde anlaştığı bir örgütsel vatandaşlık türüdür. Kavramsal olarak, yardım etme davranışı, diğer kişilere iş ile ilgili problemlerde gönüllü olarak yardım etme veya problemlerin ortaya çıkmasını önleme çabalarını ifade etmektedir. İki bölümde ele alınabilecek bu tür davranışın ilk kısmı olan özverili olma, bir örgütte personelin sorunlar karşısında doğrudan ve kasıtlı

olarak belirli bir kimseye yardım etmesini (ağır iş y¼k¼ olan iş arkadaşına yardımcı olmak gibi) ifade etmektedir.

Yardım etme boyutu tanımının ikinci b¼l¼m¼ ise, iş arkadaşlarının olası problemlerinin doğmasını engellemek için ¼nlemler olarak diğerlerine yardım etmeyi içeren Organ'ın “nezaket” kavramını ifade etmektedir. Nezaket, başkalarını etkileyebilecek davranışlarında ve kararlarında diğerlerini haberdar ederek ve bilgilendirildiklerinde yararlı olabilecek kişilere bu bilgileri aktararak problemlerin ¼n¼ne geçmeyi kapsamaktadır (Topaloğlu, 2005: 42-43).

#### **3.2.4.2.Sportmenlik**

G¼n¼ll¼l¼k ve centilmenlik, lidere ve ¼rg¼te bir b¼t¼n olarak bağlılığı ifade etmektedir. Genel olarak personelin ağır y¼k ve rahatsızlıklara katlanmaya istekli olması, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile pozitif tavır sergilemesi ve astlarının ilgilerini ¼rg¼t¼n faydası y¼n¼nde kullanmasını sağlaması olarak tanımlanabilir (Podsakoff vd., 2000: 517). G¼n¼ll¼l¼k ve centilmenlik, ¼rg¼t¼n itibarını ve hissedarlarını grup dışındaki kimselere karşı savunmayı kapsamaktadır ve daha ziyade ¼nerilen miktar ile değerlendirilmektedir (a.g.e).

#### **3.2.4.3.¼rg¼tsel Sadakat**

¼rg¼t¼n ¼rg¼t dışındaki kimselere ve tehditlere karşı desteklenmesi ve korunmasına y¼nelik davranışlardır. Bu davranışlar, istenmeyen, k¼t¼ Őartlarda bile ¼rg¼te bağlılığın s¼rd¼r¼lmesini sağlamaktadır (Bulu, 2008: 518).

#### **3.2.4.4.¼rg¼tsel İtaat**

Personelin, ¼rg¼t¼n kural, prosed¼r ve d¼zenlemelerini ielleştirmesi ve kabul etmesidir. Bu boyutta personel başka birisinin denetim ve g¼zetimine gerek kalmadan, vicdanının sesini dinleyerek bu kurallara uyar (Bulu, 2008: 518).

### **3.2.4.5.Bireysel İnsiyatif**

Görevle ilişkili davranışları kapsar. Bu boyutta personel, kendisinden beklenenin performansın ötesine geçerek gönüllü olarak, ekstra işler yapar ve sorumluluk alır. Örgütün performansını geliştirmek için yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde bulunur. Diğerlerini de bu şekilde davranmak için teşvik eder.

### **3.2.4.6.Erdemlilik**

Personelin örgütün politik yaşamına katılımını, makro seviyede bağlılığı ve ilgiyi gösteren yardımcı faaliyetlerdir. Çalışma grubu ve örgüt ile ilgili konulara sorumlu ve yapıcı bir ilgi ile katılım olarak da tanımlanabilmektedir. Bireysel maliyeti fazla olsa da örgüt yönetiminde aktif katılıma isteklilik, (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek), örgüt ortamındaki fırsat ve tehditleri gözlemek (faaliyet gösterilen sektörün takibi), örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etmek (yangın tehlikesi durumlarını bildirip kapıları kilitlemek), gibi eylemler bu boyut kapsamındadır (Podsakoff vd., 2000: 525).

### **3.2.4.7.Kendini Geliştirme**

Personelin kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için gösterdiği gönüllü davranışlarla ilgilidir. Personel bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek, işiyle ilgili son gelişmeleri öğrenerek, hem kendisine hem de örgüte katkıda bulunmaktadır (Buluç, 2008: 518).

### **3.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER**

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olabilecek faktörler, kişisel ve çevresel/durumsal faktörler olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Aşağıda bu faktörlere kısaca değinilmiştir.

#### **3.3.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışına neden olan kişisel faktörler, bağlılık, işe karşı tutum ve iş tatmini, ruh hali, kişilik özellikleri, ihtiyaçlar, demografik değişkenler ve örgütsel adalet yapılan araştırmalar sonucu saptanmıştır (Balay, 2000: 13).

##### **3.3.1.1. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, personelin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duymalarını ve örgütün değer sistemi ile bütünleşmelerini içeren karmaşık bir sadakat duygusunu ifade etmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 10). “Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgüt değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır” (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 49).

O'Reilly ve Chapman (1986) yaptıkları araştırmada örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır. Organ'a göre örgütsel vatandaşlık ile bağlılık arasındaki ilişki; bireyin bağlılık durumunu bir davranış, niyet, tutum ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlıdır. Birey eğer bağlılığı bu şekilde görüyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılığı daha yüksektir. Örgütsel bağlılık geliştirmiş bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre vatandaşlık davranışları gösterme ihtimalleri çok daha yüksektir (Balay, 2000: 13).

### 3.3.1.2. Kişilik Özellikleri

“Kişilik, bireyin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Başkaları açısından ise bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Kişilik, bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan, sosyalleşme süreci ile edindiği özelliklerinin toplamıdır (Yücel ve Kaynak, 2008: 687).

Kişilik, kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirlemektedir. İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. Bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup, boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler. İyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Baltaş, 2002: 185).

Smith, Organ ve Near’a göre (Kamer, 2001: 16-17), dışa dönük özelliğe sahip bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındır. İçe dönük ve daha çok nevrotik bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı, başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedir.

Kişilerin iç ve dış denetim odaklı olmaları da örgüt içindeki bağlılık düzeyini etkileyerek davranışlarını şekillendirmektedir. Luthans ve diğerlerinin yaptıkları araştırma bulgularına göre, iç denetim odaklı bireyler örgütte kalmayı bir tercih olarak görerek, örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamaktadırlar. Dış denetim odaklı bireyler ise örgütte bulunmalarını tercih değil şans, kader olarak görerek, örgüte karşı daha az bir bağlılık hissetmelerine rağmen örgütte kalmaktadırlar. Böylece örgüte bağlılık duyarak kalan iç denetim odaklı bireyler, örgüte hiç ya da daha az bir bağlılık duyarak kalan dış denetim odaklı bireylere göre örgüt içinde daha faal olmaktadır (Balay, 2000: 102).

### **3.2.1.3. Ruhsal Durum**

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda (Kamer, 2001: 16) olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda, bireylerin bencil olmama davranışlarında artma olduğu saptanmıştır.

Organ'a göre (İşbaşı, 2000: 21-23), iş süreçleri ve becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemliyken, moral faktörleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal durumlarının, onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür. Brief ve Motowidlo'ya göre (a.g.e), iyi bir ruh haline sahip personel, yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışlarını, daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar. George'a göre (a.g.e), olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır. Ayrıca, sosyal farkındalığı da artarak, prososyal davranış göstermede daha gönüllü olacaktır. Burada belirtilen çalışanların duygusal durumları Organ'a göre (a.g.e), kısa bir süreyi ve zamanla değişebilecek bir süreci kapsamaktadır. Bu durumlar kalıcı duygusal özelliklerinden farklıdır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermede daha belirleyicidir (a.g.e).

### **3.2.1.4. İşe Karşı Tutum ve İş Tatmini**

İş tatmini genel olarak, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumdur. Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır. İş tatmini ile, personelin motivasyon ve performansları, işyeri devamsızlığı, personel devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı

ile olan anlamlı ilişkisi, örgütlerin ve akademisyenlerin bu kavrama olan ilgilerini artırmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008:179).

Bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performans yavaşlatma gibi problemler gözlenmektedir (Ünal, 2003: 25). İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi gösteren unsurlardan biri “karşılıklılık ilkesi”dir. Eğer bireyin tatmini çoğunlukla işinden kaynaklanıyorsa, işiyle ilgili sahip olduğu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve işyerini tüm çalışanlarıyla kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek, etrafındaki kişilere bu olumlu izlenimler doğrultusunda daha yardımsever davranmaya güdülenmektedir. Organ çalışanların iş tatmini yaşamaları durumunda karşılık vereceklerini ve bu karşılığın da örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme yoluyla açığa çıkacağını öne sürmüştür. Moorman’ın yaptığı bir araştırmada da örgüt içi algılanan adil ortamın iş tatminini artırarak vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaracağını saptamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını iş tatmininin mi ortaya çıkardığı ya da tersinin mi olduğu ya da karşılıklı mı birbirlerine neden oldukları tartışmaya açık olmakla beraber, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğunu gösteren birçok teorik ve deneysel destek bulunmaktadır (Kamer, 2001: 15-16).

### **3.2.1.5. İhtiyaçlar**

Sosyal kabul ve başarıma arzusu bireyleri belirli şekilde hareket etmeye yönelten ve tamamıyla içsel baskıyla ortaya çıkan ihtiyaçlardır.

Araştırmalarda bir bireyden çok, çalışma grubu ya da örgüt gibi sosyal bir gruba yönelik olan sosyal kabul ihtiyacının bireyin rol gereklerini aşan davranışlar göstermesine neden olabileceği saptanmıştır. Başarma gereksinimi ise kişinin görevlerini mümkün olan en iyi ve en çabuk şekilde yapabilme ihtiyacını ifade eder. Başarma arzusu yüksek olan bireyler, görevlerindeki performanstan yüksek düzeyde

tatmin olmakta ve gurur duymaktadırlar. Dolayısıyla bu bireylerin üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgüte yararı olan farklı görevleri de yerine getirecekleri yani vatandaşlık davranışı gösterecekleri söylenebilir (Kamer, 2001: 16).

Ampirik araştırmalar iş tatmini ve özgecilik arasında önemli bir ilişki olduğunu, ancak genel uyum boyutuyla benzer bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. İş tatmininin nezaket, sportmenlik ve daha az ölçüde sivil erdemle ilişkisine de rastlanmıştır. Otoriter veya otoriter olmayan bir yöneticinin astının da yöneticisiyle aynı yapıda olması, astın iş tatminini en üst seviyeye çıkarmaktadır (Köse vd., 2003: 7).

### **3.2.1.6. Örgütsel Adalet**

Örgütlerin yönetiminde adalet önemli bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlığın olduğu yerde örgütsel adaletten de söz edilebilir. Çalışanlar tarafından adalet kavramı sosyal karşılaştırmalarına, yöneticiler tarafından verilen vaatlerin gerçekleşip gerçeiklemediğine, geçmiş deneyimlerine ve genel beklentilerine göre şekillenmektedir. Örgütsel adaletin iki şekli vardır: İsteğe bağlı adalet ve Prosedürdeki adalet.

İsteğe bağlı adalet, personelin aldığı gelirdeki adaleti tanımlarken; prosedürdeki adalet ise bu gelirleri saptamada kullanılan adaleti ifade etmektedir (Çetin, 2004: 64) Yani kullanılan prosedürlerin adil olup olmadıkları ile ilgilidir. Bu konu özellikle yöneticilerin performans değerlendirmelerinde önemli rol oynamaktadır. Bir örgütte örgütsel adalet algısının eksikliği, personelin örgüt refahını artırmaya hizmet eden vatandaşlık davranışında fazladan rol davranışı sergilemelerini azaltır. Bir başka anlayışa göre, örgütsel adaletin şekillerinden olan yayılımcı ve prosedürdeki adalet ile kendilerini daha fazla örgütsel destek alıcısı olarak algılayan çalışanlar arasındaki örgütsel vatandaşlığı beslemek çok daha kolaydır. Bu ilişkinin, gerçekte çalışanlara örgüt tarafından adaletli davranıldığında, kendilerinin görev gereksinimlerinin de ötesinde geliştirmeye istekli oldukları öne sürölmektedir (Çetin, 2004: 64).

Örgütlerde kaynakların adil dağıtılmaması, kamu kesiminde özel sektöre göre daha yıkıcı etkiye neden olur. Performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanları ayrılmak yerine memnun olmayan ihmalkâr kimseler haline gelirler. İş yerinde ihmalkâr olmanın bir yönü de, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü davranışlarla ilgilenme güdüsünün azalmasıdır (Köse vd., 2003: 6).

### **3.2.1.7. Demografik Değişkenler**

Demografik değişkenler direkt olmamakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazı boyutlarını etkileyerek bu tür davranışların sergilenmesine etki edebilmektedirler.

Bu açıdan bakıldığında eğitim düzeyinin genel sosyal sorumluluk ile doğrusal bir ilişkisi bulunduğu ve diğergamlık davranışı (çalışanın örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışları) üzerinde etkisi olan bir değişken olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda yapılan bir araştırmada doğum sırasının vatandaşlık davranışlarını etkilediği ve ilk doğan çocukların genellikle daha diğergam özellikler sergilediği tespit edilmiştir (Kamer, 2001: 17-18).

### **3.3.2. Çevresel / Durumsal Faktörler**

Çevresel ve durumsal faktörler olarak işin özellikleri, liderin özellikleri, kıdem ve hiyerarşik düzen ve örgütün özellikleri incelenmektedir (Balay, 2000: 13).

#### **3.3.2.1. İşin Özellikleri**

Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, personelin kendi davranışlarını takip etmeleri ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlar. Van Dyne, Garaham ve Dienesch ile Farh, Podsakoff ve Organ'a göre (Ünal, 2003: 27), anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlemenin olmadığı bir otonomi

ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı artırır (a.g.e).

Personel, formal iş tanımları bunu desteklesin ya da desteklemesin önemli iş sonuçları üzerindeki kişisel gücünü hissetmelidir. İç kaynaklı güdülenme sağlayan görev özellikleri işi psikolojik olarak daha anlamlı kılan özelliklerdir. Bu nedenle, bir işin belli bazı özellikleri bir çalışanın hissettiği sorumluluk düzeyini ve ardından da örgüte bağlılığı artırabilir. Öte yandan amirin yakın takibinin, vatandaşlığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır (Kamer, 2001: 19).

### **3.3.2.2. Liderin Özellikleri**

Lideri, grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1997: 330). Liderin ortaya çıkması için amacı, belirli bir grubun olması ve grup üyelerinin liderlik özelliklerine sahip bir kişiyi izlemesi gerekir. Bu durumda lideri grup üyeleri tarafından izlenen kişi şeklinde tanımlamak mümkündür (a.g.e).

Personelin örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesinin sağlanması; liderin, astlar tarafından yeterli ve güvenilir görülmesine, ilham vermesine, vizyon oluşturmaya ve otoriteden ziyade hedef ve fikirlere bağlılık oluşturmaya bağlıdır. Başka deyişle, izleyenin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyebilmesi, yöneticinin, “*liderlik*” özelliklerine sahip olmasına dayalıdır (Aslan, 2009: 257).

Organ ve Moorman, çalışanların yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki değerlendirmelerinin onların karşılık verme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olduğunu belirtmişlerdir (İşbaşı, 2000: 85). Yapılan araştırmalar adalet algısının, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticinin sergilediği davranışlar adalet algısı yaratır, bu durum ise iş tatmini duyma ve vatandaşlık davranışı sergileme şeklinde kendini gösterir.

Smith, Organ ve Near lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğergamlık boyutuyla da iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Lider desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkarması, karşılıklılık ilkesiyle açıklanmaktadır (Kamer, 2001: 28).

Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır. Butler'e göre (İşbaşı, 2000: 86-87) gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan personel, örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütmekte veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürmektedirler (a.g.e).

### **3.3.2.3. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen**

Personelin örgüte karşı duyulan aidiyet duygusu, çalışılan kurumda uzun süre bulunma ile artmaktadır. Örgüt içinde daha kıdemli personel, daha tecrübeli olmakta ve daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler. Örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de artarak kendilerini örgüte ait hissetmektedirler. Böylece örgüte daha çok adapte olan personel örgüt lehine daha çok çalışma eğiliminde olmaktadır. Morrison'a göre (Ünal, 2003: 29), kıdemin artmasıyla birlikte örgüte olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hissedilen birey daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedirler (a.g.e).

### 3.3.2.4. Örgütün Özellikleri

Bir diğer yapıcı faktör örgütsel özelliklerdir. Bilindiği üzere küreselleşmenin getirdiği koşullarda işletmeler yapılarını, değerlerini, geleneklerini, kültürlerini gözden geçirmeye mecbur kalmışlar. Örgütsel özellikler, işletmelerin sadece değişime ayak uydurma kapasitesini değil aynı zamanda personelinin performanslarını da etkilemektedir.

Örgütsel özellikler ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler oldukça karışıktır. “Örgütsel biçimselleştirme”, “örgütsel esneksizlik” “uzman danışma desteği” gibi değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile sürekli ilişkileri bulunamasa da, “örgüt içi birlik” değişkeninin beş örgütsel vatandaşlık davranışı boyutuyla, ”örgütsel destek algılaması”nın ise çalışanların yardımda bulunmaları ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Köse vd., 2003: 9).

Van Dyne, Graham ve Dienesch’e göre (Kamer, 2001: 21), örgütsel değerler personele ve personelin gelişim ihtiyaçlarına saygı içerdiğinde her iki tarafa da karşılıklı fayda sağlar. Eğer personelin örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğine inanırlarsa, buna bağlı davranma ve yüksek kaliteye neden olacak davranışlarda bulunma olasılıkları artacaktır. Eğer katılıma önem verdiğine inanırlarsa, katılımlarının fark yaratacağını düşünerek, bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını gösterme oranlarını artıracaklardır. Eğer yenilikçiliğe değer verdiğine inanırlarsa, yenilikçi ve değişim odaklı fikirlerini ortaya atma konusunda daha istekli davranacaklardır. Eğer işbirliğine önem verdiğine inanırlarsa, işbirliği içerisindeki davranışları vurgulayacaklardır. Ayrıca sosyal olarak istenen değerlerin örgütün kültürünün önemli bir parçası olduğunu algılayan bireyler bunu sözleşme gereklerine bağlayarak vatandaşlık davranışlarını daha yüksek oranda göstereceklerdir (a.g.e).

### 3.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi yöneticiler için temel hedeflerden biridir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması, o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi bireylerin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır (Bingöl, 2003: 495). Bu noktada örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı olan örgütsel vatandaşlık; bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil etmektedir (İşbaşı, 2000: 4-5).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları ile ilgili olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün ve çalışma gruplarının etkililiğini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmak mümkündür (Altunkese, 2002: 41). Organ'a göre (Ünal, 2003: 32), vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği artırdığı için bunların sonucu olarak da performansı artırabilir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı arttırması sonucunda yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi

azaltılmış olmaktadır. Böylece serbest kalan bu kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanmakta ve örgütsel başarı arttırılmaktadır (a.g.e).

Podsakoff ve MacKenzie'e göre (Çetin, 2004: 8-9), örgütsel vatandaşlık davranışının yararları şunlardır:

- Personelin ve yöneticilerin verimliliğini artırır.
- Kaynakları verimli amaçlarda kullanabilmek için serbest bırakır,
- Çalışma gruplarının içinde ve aralarında işleri düzenlemeye yardım eder,
- En iyi çalışanları çekmek ve elinde tutmak için örgütün gücünü artırır,
- Örgütün performansının istikrarını artırır,
- Örgütün çevresel değişimlere adapte olmasını sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır. Yardımlaşan birey iyi bir vatandaşdır görüşü hâkimdir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını arttıracaktır. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan bireyler açısından hem de eskiden beri çalışan bireyler açısından önemli bir avantajdır. İkinci en önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. Çünkü vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakârlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracak ve bireysel özdenetimi arttıracaktır. Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımlarını etkileyecektir. Pozitif düşünce sadece iş başarımlarını değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir (Özdevecioğlu, 2003: 120-121).

Örgütsel vatandaşlık davranışı unsurlarının tümü, örgütsel etkinlik için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz fazladan davranışların ortaya çıkmasını sağlamanın yanı sıra işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmeyi sağlayan birer unsur olabilir. Fazladan rol davranışının kişisel temeli; kişinin enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtır. Bu istekliliği kendiliğinden işbirlikçi ve örgütü koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür. Sonuçta bu isteklilik; örgütün imajını güçlendiren, verimlilik, etkinlik, performans ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunan faaliyetleri kapsamaktadır (Bingöl, 2003: 495).

Örgütsel vatandaşlık davranışının pratik uygulamalardaki önemi, kaynakların aktarımına, yenileşmesine ve adapte edilebilirliğine olan katkısı sayesinde örgütsel verimliliği ve etkililiği geliştirmesidir. Farh, Podsakoff ve Organ'a göre (Altunkese, 2002: 30), örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer çalışanlara yardımcı olmak, kabul edilebilir normların ötesinde işe devamlılık ve dakiklik, bazı görevler için gönüllülük ve yönetim ile ilgili kararların uygulanmasında etkin işbirliği gibi örgütsel açıdan faydalı davranışları kapsamaktadır (a.g.e).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımlarını de yükselmektedir. Yöneticiler için bireylerin iş başarımlarının yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur (Özdevecioğlu, 2003:120).

MacKenzie (Kamer, 2001: 22-23) ise, vatandaşlık davranışlarının yöneticilerin yaptıkları performans değerlendirmelerini etkilediğini saptamıştır. Yöneticilere yapılan performans değerlendirmelerin ücretlendirme, terfi ve transferler, eğitim ve işten çıkarmalarda oynadığı kritik rol dikkate alındığında bu sonuçlar çok önemlidir. Podsakoff ve MacKenzie eğer örgütsel vatandaşlık davranışları performansın objektif ölçümleri kadar önemliyse çalışanların bunu anlamasını sağlamanın gerektiğini ifade etmişlerdir. Aksi durumda çalışanların gayret ve tatminleri azalacak ya da psikolojik

veya fiziksel olarak örgütten ayrılma olasılıkları artacak ve bunların yanı sıra adaletli dağıtım ve yönetim algılamalarında azalma olacaktır (a.g.e).

Örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyup, çalışanların kuruma aktif katılımını sağlayarak, örgütün verimliliğinin artmasını sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün performansı için önemli bir olgudur. Örgütün verimliliğine ve performansına etkisi olan ve örgüt başarısını etkilen örgütsel vatandaşlık davranışının kurum içinde yaygın bir davranış boyutu olması bu bakımdan oldukça önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMINA**

#### **GENEL BİR BAKIŞ**

İnsan kaynakları yönetiminde, örgütsel performans göstergelerinden biri olan nitelikli personelin örgütte kalmasını sağlamak önemlidir. Bunun farkında olan yöneticiler özellikle örgütün amacına ulaşmasında etkili ve verimli çalışan personelleri örgüte bağlamaya çalışmaktadırlar. Buna karşın, çalışanlar örgütün değerlerine bağlı değilse ve bu değerlerin gerçekleşmesine katkıda bulunmak istemiyorsa örgütünden ayrılmak isteyecekleridir (Çekmecelioğlu, 2005). İşten ayrılma niyeti olarak adlandırılan bu durum “çalışanın örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli kararını veya niyetini” ifade etmektedir. İşten ayrılmalar gönüllü ya da zorunlu olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. İşten ayrılma niyeti de gönüllü ya da zorunlu bir durum olup, çalışanların işten ayrılma niyetine girmeleri altında yatan çeşitli nedenler vardır.

#### **4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI**

Rusbelt ve arkadaşları (1988) işten ayrılma niyetini, personelin iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlamaktadırlar. İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır (Hwang vd., 2006). İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (a.g.e).

## 4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşten ayrılma hemen hemen her sektör ve her kurum için özellikle bazı durumlarda kontrol edilemeyen ciddi bir sorundur. İşten ayrılmanın sebepleri arasında işe alım sürecindeki olumsuzluklardan başlayıp, iş atmosferi ile devam eden bir süreç içinde yer alan birçok durum sayılabilmektedir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesi ile personelin işten ayrılmasına ilişkin durumları önceden tahmin edilebilmekte, açıklanmakta ve gerekli önlemler alınabilmektedir. Personelin işten ayrılma niyetini genelde iş atmosferi, iklimi, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kurumdan talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme ve otonomi gibi durumlar etkilemektedir(www.emreisci.blogspot.com, 2011).

Kişide 3 nedenle işten ayrılma düşüncesi oluşabilmektedir (Kaynak, 1996):

- Genel ekonomik nedenler,
- İşletme içi nedenler,
- Kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenler.

### 4.2.1.Genel Ekonomik ve Sosyal Nedenler

Makro-ekonomik ve sosyal kaynaklı bu nedenler personelin işten ayrılma niyetlerini etkiler. Aşağıda sayılan nedenlerden ötürü işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman örgüt için mümkün olmamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları örgütleri aşmaktadır (Kaynak, 1996).

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi.
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi.
- Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması.
- Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisi.

#### 4.2.2. İşletme İle İlgili Nedenler

İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan nedenlerdir. Oluşmalarında yönetim kademelerinin etkisi büyük olduğundan, giderilmesi de yine yöneticiler sayesinde mümkün olabilmektedir. Bunlar (Kaynak, 1996):

- İşletmelerin kuruluş yeri (Şehrin merkezinde veya dışında olması),
- Ulaşım olanakları (Servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabilme imkânları),
- İşin türü ve güçlük derecesi (Pis işler, ağır işler vb.),
- Olumsuz organizasyonel koşullar (İşte sık yer değiştirme, çalışma kurallarında aşırı katılıklar vb.),
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (Adil bir ücretlendirme ve performans değerlendirme sisteminin olmaması gibi),
- Kötü iş koşulları (Kaza olasılığının yüksekliği, iş yerinde gereken fiziksel ve estetik niteliklerin bulunmaması, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması),
- Personelin, psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- Kötü personel yönetimi uygulanması (Ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, ilerleme ve gelişme olanaklarının yetersizliği vb.),
- Örgüt içinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği (Kantin olmaması, çalışma alanlarında dinlenecek yer bulunmaması vb.),
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (Yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.).

#### 4.2.3. Kişisel Yaşam Şartlarına İlişkin Nedenler

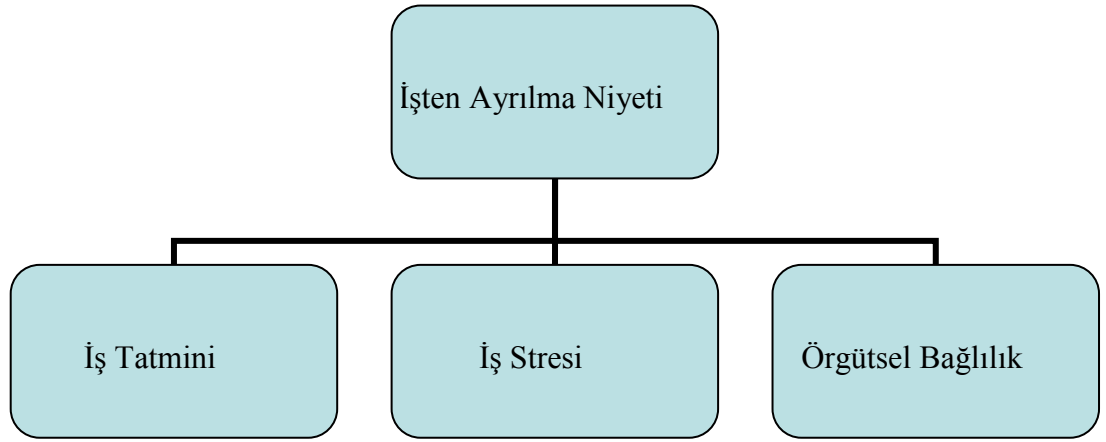
Bazen personel tamamen kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenlerle de örgütten ayrılabilir (Kaynak, 1996).

- Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.),
- Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için),
- Çeşitli psikolojik ve fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
- İşle ilgili olarak beklenti ve ideallerin gerçekleşmemesi.

Bu üç ayırım uygulamada iç içe geçmiş bir görünümde-dir. Söz konusu nedenler süreç içerisinde birbirini etkileyip bütünleyerek, bireyi işten ayrılma kararına sürükleyecektir (a.g.e).

#### 4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

İşten ayrılma niyeti ile ilgili kavramlar; iş stresi, örgütsel bağlılık ve iş tatminidir.



**Şekil 4.1. İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Kavramlar**

**Kaynak:** Gül vd., 2008:5

### 4.3.1. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini

İş tatmini; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini dendiğinde, “işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk” akla gelir (İşcan ve Sayın, 2010: 198).

İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasında iş tatmini pek çok araştırmada en önemli unsur olarak gösterilmektedir. İşten ayrılma niyeti gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir ve işletmelere önemli ölçüde maliyetler getirmektedir. Literatürde işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönünde hem teorik hem de ampirik bulgular bulunmaktadır. İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir (Rusbelt vd., 1988).

İş tatmini veya tatminsizliğine bağlı olarak oluşan ayrılma niyeti paralelinde, çalışan öncelikle işini değerlendirerek, iş tatminini sorgulamaktadır. Sonucun olumsuz olması halinde, işe ve işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları görülmekte, daha sonraki aşama ise oluşan niyet paralelinde işten ayrılmayı düşünmektir (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini pek çok endüstriyel ve örgütsel psikolog, yönetim bilimcisi ve sosyoloğun ilgi alanlarının merkezinde yer almaktadır. Bunun sebebi ampirik araştırmaların işten ayrılma niyetinin bir örgütün etkinliğinin tamamını olumsuz yönde etkileyeceğine yönelik bulgular ortaya koymasıdır. Personelin ayrılma niyetleri yeteneklerin kaybı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi pratik bir takım problemlere neden olmaktadır. Personelin işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler,

iş / rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi ödüllendirme yapılarıdır (Takase vd., 2005).

#### **4.3.2. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi**

Stres; sosyal, ruhsal, gelişimsel, psikolojik ve fizyolojik yönleri olan oldukça kapsamlı bir olgudur. Stres etkisi dolaylı olarak gözlenebilen daima var olan fakat iç ve dış çevredeki değişiklikler ya da tehdit edici olaylar karşısında artan fiziksel ve duygusal bir durum olarak tanımlamaktadır (Karahan vd., 2007: 29). Stres kısaca, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur (a.g.e).

Her iş zorluk, karmaşıklık ve iş yükü unsurlarını bünyesinde barındırır, derecesi ne olursa olsun yerine getirilen her işin özünde, stres kavramıyla karşılaşılır. Bu anlamda işin kendisi streslidir. İş stresi, hem organizasyondaki kişiler için hem de organizasyonun kendisi için önemli bir problem teşkil etmektedir. İş stresi, işin kendisi ile işbirliği yapan fiziksel stres kaynakları ile yetersiz mücadeleyi beraberinde getiren zihinsel ve fiziksel hastalık neticesi ile sonuçlanan istenmeyen bir kavramdır (Özkaya vd., 2008:164).

İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile stresin bireysel ve örgütsel neden ve sonuçları vardır. Uzun süreli stres personel üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Personelin sağlığı bu yüzden zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık göstermelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla işyeri bundan zarar görmektedir. Personelden birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem personelin örgüte katkısını artırmakta, hem de personelin iş doyumunu yükseltmektedir ( Aytaç, b.t., : 8).

### 4.3.3. İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, personelin çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzudur. Örgütsel bağlılık, bir personelin örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye olan inancı ve örgüt yararına çaba sarf etmeye olan istekliliğidir. Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışma Becker tarafından yapılmıştır. Becker örgütsel bağlılığı; “bireyin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç” olarak tanımlamakta ve örgütsel bağlılığı “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak ifade etmektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 158).

Örgütsel bağlılığın en fazla beklenen sonucu, işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve arzularının daha yüksek olabileceği söylenebilir. Nitekim yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin; düşük örgütsel bağlılık ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 159-160). Diğer taraftan düşük düzeyli örgütsel bağlılık devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve yüksek oranlı işgücü devri ile ilişkilendirilmektedir (Erdil ve Keskin, 2003: 14).

Örgütten ayrılma niyeti, çalışanın başka bir iş fırsatı aramayı veya işten ayrılmayı düşünüp düşünmediğini belirlemektedir. Üç boyutlu örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) ile örgütten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Özellikle duygusal örgütsel bağlılık, örgütten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bireyin mesleğe yönelik tutumları, örgütsel bağlılık düzeyini değiştirerek, isten ayrılma niyetini etkilemektedir. Birey mesleğine bağlı olup, örgüte bağlı olmayabilir. Örgüt bireyin mesleki gereksinimlerini tatmin ediyorsa, örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir. Aksi takdirde; bireyin örgütten ayrılma niyeti artış gösterebilir. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler örgüt içinde

mesleğini değiştirebilir ve örgütten ayrılma niyeti göstermeyebilir (Ceylan ve Bayram, 2006: 106-107).

Bireyin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sağladığı olanak ve yararları değerlendirerek, örgütle arasındaki bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgütler açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir (Ceylan, 2002: 59). Örgütsel bağlılığı sağlanmış, yüksek performanslı ve konusunda uzman bir çalışanın örgütüne uzun süreli katkısının devamının, verimlilikle birlikte rekabet gücü artışı da sağlayacağı düşünülmektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar da; personelin işten ayrılma niyetlerinin belirleyicileri olarak işe katılım ve örgütsel bağlılık gibi farklı tutumlara odaklanılarak yararlı kavramsal ilaveler yapılmıştır (Ceylan ve Demircan, 2004:5) İşe katılım, iş hayatının bireyin genel yaşamında kapladığı yeri diğer bir ifade ile bireyin hayat anlayışında işini ne düzeyde merkez aldığı ifade etmektedir. Bu konuda yapılan çalışmaların temel dayanak noktası, işe ve örgüte ait olma duygusunun personeli işten ayrılmaya daha az eğilim hale getirip getirmeyeceğidir. İşten ayrılma eğiliminin işe katılım ve örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkili olduğuna dair deneysel kanıt bulunmasına rağmen bu faktörlerin işe bağlılık ilişkilerini ortaya koymak da önemlidir.

#### **4.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI**

Yüksek işgücü devir oranı, örgüt için bazı sakıncalar doğurur. Örgüte alışmış ve eğitilmiş bir personelin kaybedilmesiyle üretimde bir kayıp yaşanırken, bu durum diğer personel üzerinde de moral bozukluğu yaratır. Ayrıca işten ayrılma niyeti olan bireylerin, iş rollerini gerektiği gibi yerine getirmeyerek ürün ve hizmet kalitesini düşürebileceği bilinmektedir (Çakır, 2001).

Personelin işten ayrılma maliyetleri, boşalan görev pozisyonunun kaldırılması, boş bırakılması veya ayrılan kişinin yerine yeni bir çalışanın işe alınması kararına bağlı olarak değişir. Pozisyonun kaldırılması, uzun dönemde insan kaynakları maliyetlerinin

azalmasını sağlayabilir. Son dönemlerde sıkça yaşanan küçülme (downsizing) uygulamalarının bir amacı budur. Ancak bu durumda bile ayrılımların önemli maliyetleri olabilir. Parasal maliyetlerin yanı sıra, yetenekli insanların kaybedilmesi, bunlardan bazılarının rakip firmalara geçmesi ve kalan çalışanların stres düzeyinin yükselmesi ve morallerinin düşmesi de maliyet kalemleri arasında düşünülmüştür (Barutçugil, 2004: 474).

Personelin yenilenmesinin maliyetlerinin arasında; yeni personeli bulma, mülakat, seçme ve işe alma, eğitime-yetiştirme maliyetleri ve ayrılan kişinin yol açtığı çeşitli ayrılma maliyetleri dikkate alınmalıdır. Mülakat için ayrılan zamanlar, testler ve sınavlar, referans kontrolleri, işe başlama ve uyum sağlama maliyetleri, taşınma yerleşme giderleri, eğitim ve geliştirme çalışmasının doğrudan maliyetleri, işten verimli çalışmadan uzak kalma, çalışanın yenilenmesi maliyetlerin başlıcalarıdır. İşten ayrılanların aldıkları tazminat, yasal ödemeler yaralandıkları sosyal haklar, örgütün imajına ve kalanların moral düzeyine yaptıkları bazı zararlar ve aldıkları outplacement (dışarıda işe yerleştirme) desteği de ayrılmanın kalemleri arasında sayılmalıdır.

Sanderson (2003), işten ayrılmanın meydana getirdiği maliyetleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Yeniden işe yerleştirmenin ve işçi seçmenin maliyeti,
- Yeniden eğitim masrafları,
- Personelin tam kapasite ile çalışmadığı işi öğrenme sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
- İşe alışma sürecinde meydana gelebilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti,
- Kişinin işe alışıp tam kapasite çalışıncaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
- Yeni işçinin işe alımı ile eski işçinin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- Bireyin kendi departmanındaki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti.

İşten ayrılmamalarla ilgili olarak maliyetler vurgulanırken, örgütlerin sağladığı bazı yararları da göz ardı etmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. İşten ayrılmaların çok az olduğu, buna bağlı olarak iş gücü devir oranının düşük olduğu durumlarda yeni bilgi ve becerilere sahip genç personelin işe alınması ve personelin üst görevlere yükseltilmesi fırsatları azaltacaktır. Yıllar boyunca sürekli düşük kalan bir iş gücü devir oranı, çalışanların performansı üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Çoğu personelinin kariyer beklentileri gerçekleşmeyecek, yeni ve yaratıcı fikirler ortaya konulamayacaktır.

Belirli bir oranda işgücü devir hızının olması, her şeyden önce işgücü maliyetlerini düşürecektir. Yüksek maliyetleri kıdemli çalışanların yerine genç ve dinamik bir kadroyu daha düşük maliyetlerle kurma olasılığı bulunmaktadır. Burada, zayıf performanslı çalışanların yerine daha yüksek performanslı çalışacak kişilerin işe alınması da söz konusu olacaktır. Ayrıca, işten ayrılanların yerlerine yenilerini almayarak çalışanların toplam sayısı ve dolayısıyla işgücü maliyetleri düşürülecektir. Yenilikçiliğin ve yaratıcılığın desteklenmesi, daha fazla farklılıklara değer verilmesi çalışanların yaş, cinsiyet, kültür ve etnik köken vb. dağılımlarının yenilenmesi, işgücü devir hızının belirli bir düzeyde olması ile daha da kolaylaşacaktır (Barutçugil, 2004: 475).

#### **4.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ**

İşten ayrılma niyeti, fiilen işi bırakmanın ve işgücü devrinin ön habercisi niteliğindedir. Bu kavramlar arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Örgütlerin başarı ve performansı büyük ölçüde mevcut kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Güner ve Ünal,

2007). Bu nedenle işletmedeki yöneticiler işgücü devrinin gerçekleşmesine fırsat vermeden çalışanda oluşan isten ayrılma niyetini önceden sezmeli ve bunun altındaki nedenleri iyi bir şekilde analiz etmelidir.

Sanderson (2003), işten ayrılmanın neden olduğu engellerden kaçınmak için yöneticinin uygulaması gereken adımları şöyle sıralamıştır:

- Doğru insanı işe almak için yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreci geliştirilmelidir.
- Çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- Büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
- Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir.
- Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir.
- Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır.

#### **4.6.PERSONEL DEVİR ORANI**

Örgütlerin başarısı ve performansı geniş ölçüde elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminde performans kriterlerinden biri de personel değişim oranlarının çıkarılması ve personel hareketliliğinin yakın takibe alınmasıdır. Personel sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumlarının olup olmadığı konusunda personel devir hızı kavramı, işçi veya memur işletme personelinin işletmeye giriş ve çıkışlarının ölçüsünü ve derecesini göstermektedir (Taştan, 2002).

Personel devir oranı, belirli bir dönemde (üç aylık, altı aylık ve yıllık) işletmeden ayrılanların, işletmede mevcut ortalama personel sayısına oranı olup o dönemde personelin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını göstermektedir (Yüksel, 2003: 71). İşgücü devir hızının düşük ya da yüksek olarak nitelendirilmesi; sektöre, içinde bulunulan ekonomik konjoktüre, pazar koşullarına ve organizasyonun stratejisine bağlı olarak değişmektedir. İşgücü devir oranının hesaplanmasında yaygın olarak kullanılan formül (Barutçugil, 2004:475);

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{Dönem içinde toplam ayrılanların sayısı}}{\text{Dönem içinde ortalama çalışan sayısı}} \times 100$$

Burada ortalama personel sayısını bulmak için şu formül kullanılır:

$$\frac{\text{Dönem başı personel sayısı} + \text{Dönem sonu personel sayısı}}{2}$$

(Ortalama personel sayısının hesaplanması için de dönem başı ve dönem sonu personel sayısı toplanıp ikiye bölünür).

Personel devir oranının dönemden döneme fazla değişiklik göstermemesi insan kaynakları planlamasında kolaylık sağlar. Personel devir oranının yüksek olması ise işletmede sürekli bir personel değişikliğinin varlığını göstermekle birlikte, personel faaliyetlerinde eleman seçim sisteminin iyi olmaması, ücret yetersizliği, hizmet içi eğitim yetersizliği, motivasyon eksikliği gibi bazı hastalıklara da işaret edebilir. Diğer taraftan personel devir oranının yüksekliği, işletmeye sürekli bir canlılık da getirebilir, fakat sürekli yüksek seyreden personel devir oranı, işe alma maliyetlerinin, iş kazalarının artması; kalitenin, işe bağlılığın azalması ve benzeri olumsuz sonuçlar yaratabilir. Ayrıca personel talep tahminlerinin hesaplanmasında zorluklarla karşılaşılabilir (Yüksel, 2003: 71).

İşgücü devir hızını azaltmak için, örgütün personelin iş yerinden ayrılma nedenlerini belirlemeleri, iş ortamındaki verimliliği sağlamaları, çalışanlara daha iyi çalışma olanakları yaratmaları gerekmektedir. İşgücü devir hızının azaltılması, hem personel hem de örgüt açısından ayrı bir önem taşıyacaktır. İşgücü devri aynı zamanda ülke ekonomisi, toplumsal faktörler ve ekonomik karlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 148).

## **BÖLÜM 5**

### **PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, Denizli İlinde faaliyet gösteren 5 Özel Hastanenin personelini kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın yöntemi ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi konuları üzerinde durulmaktadır.

#### **5.1.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Günümüzde, içinde yaşadığımız bilgi çağının getirdikleri ve gereksinimleri, akıl almaz hızdaki teknolojik ilerlemeler ve küreselleşmenin etkileri nedeniyle örgütlerde de yenilik yapma ihtiyacı doğmuştur. Yeni bir çağa geçiş sürecinin yaşandığı bu dönemde ise, “önce insan” anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir.

Bugün, gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki en önemli etken personelidir. Özel hastanelerinde amaçlarına ulaşabilmesi, sektörde devamlılığını sağlayabilmesi, daha iyi ve kaliteli hizmet verebilmesi için, personelini güçlendirmesi gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı; personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmaktır.

## 5.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu araştırma Denizli İlinde faaliyet gösteren 5 Özel Hastanede istihdam edilmiş olan personeli kapsamaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan 5 özel hastaneden elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarını tüm özel sağlık örgütlerine genellemek doğru olmayabilir. Çünkü zaman ve maliyet sınırından dolayı araştırmanın kapsamı sadece Denizli il sınırlarında faaliyet göstermekte olan 5 özel hastane ile sınırlı tutulmuştur. Bu durum yapılan araştırma sonuçlarının genellemesinde bir engel oluşturmaktadır.

## 5.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Belirlenen amaçlar doğrultusunda test edilmeye çalışılacak olan hipotezler şunlardır;

**H<sub>1</sub>**: Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışını üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.1.a</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından örgüt ve yönetim desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.2.a</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından örgüt ve yönetim desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.3.a</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından örgüt ve yönetim desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.4.a</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından örgüt ve yönetim desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.5.a</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından örgüt ve yönetim desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.1.b</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yaratıcılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.2.b</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yaratıcılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket üzerinde etkisi vardır.

H<sub>1.3.b</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yaratıcılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.4.b</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yaratıcılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.5.b</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yaratıcılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.1.c</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.2.c</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.3.c</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.4.c</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.5.c</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.1.d</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından sınırlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.2.d</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından sınırlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.3.d</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından sınırlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.4.d</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından sınırlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.5.d</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından sınırlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.1.e</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.2.e</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.3.e</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.4.e</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.5.e</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.1.f</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından katılım ve karar vermenin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgecilik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.2.f</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından katılım ve karar vermenin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.3.f</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından katılım ve karar vermenin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenlik üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.4.f</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından katılım ve karar vermenin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H<sub>1.5.f</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından katılım ve karar vermenin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>**: Personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H<sub>2.a</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından örgüt ve yönetimin desteğinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H<sub>2.b</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yaratıcılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H<sub>2.c</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından eğitimin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H<sub>2.d</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından sınırlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H<sub>2.e</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H<sub>2.f</sub>: Personel güçlendirme alt boyutlarından katılım ve karar vermenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

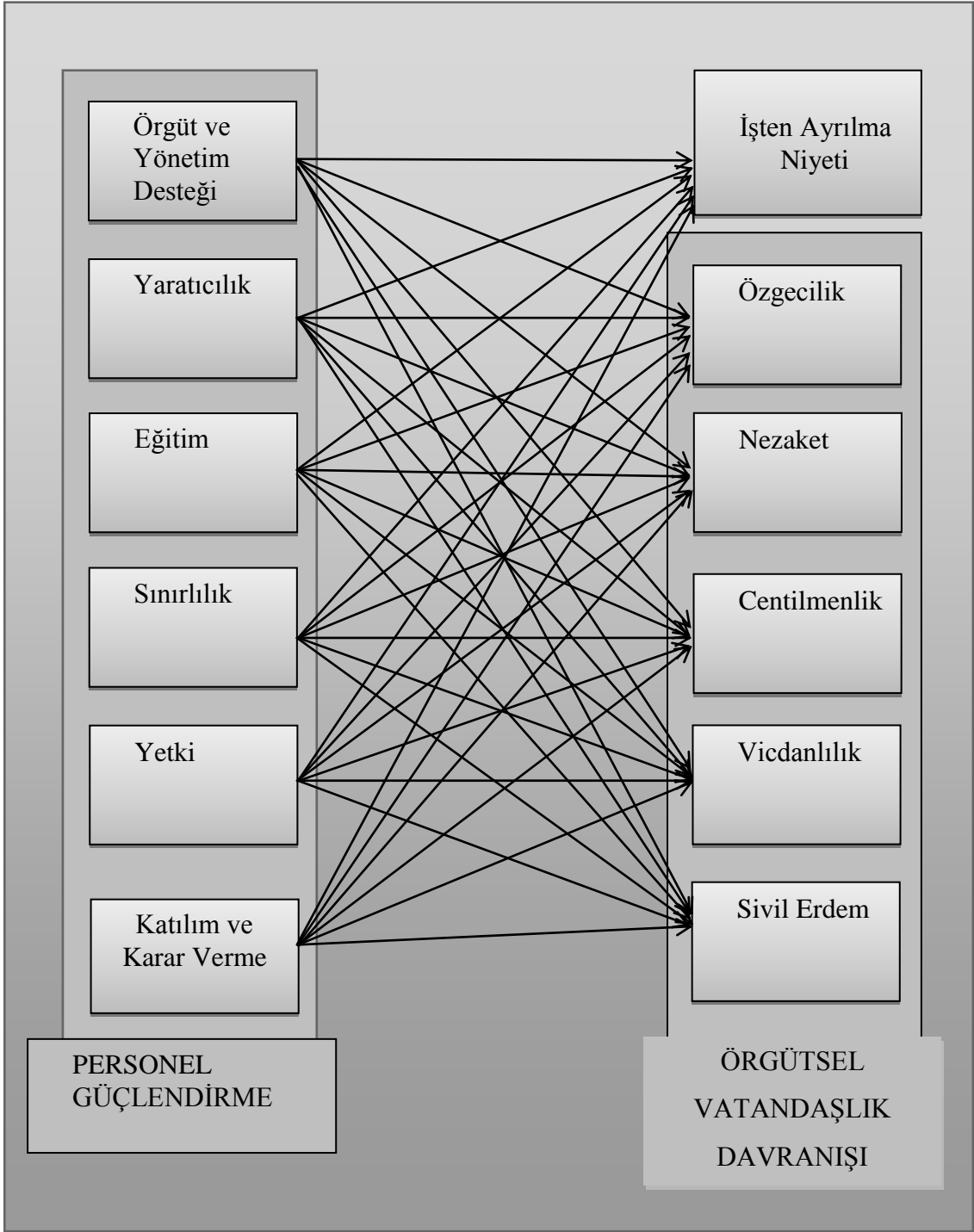
## **5.4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan model, araştırmanın ana kütlesi ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve aracına yer verilmiştir.

### **5.4.1.Araştırmanın Modeli**

Araştırma tanımlayıcı modellidir. Anket çalışması ile özel hastane personeline, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Hastane personelinin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, personel güçlendirme algıları, örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ve işten ayrılma niyet düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Hastane personelinin personel güçlendirme algıları, örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ve işten ayrılma niyet düzeylerinin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşmasının incelenmesinde t testi, tek yönlü Anova testi ve tukey testlerinden faydalanılmıştır.

Personel güçlendirme algıları, örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ve işten ayrılma niyet düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizinden ve personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemede regresyon analizinden faydalanılmıştır.



**Şekil 5.1. Araştırma Modeli**

#### **5.4.2. Ana Küttele ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın ana kütlelerini özel hastanelerde çalışan sağlık personelleri oluşturmaktadır. Bu açıdan yapılan alan örneklemede tesadüfi olarak belirlenen ve Denizli ilinde faaliyet gösteren 5 özel hastanenin personeline anket uygulaması yapılmıştır. Özel hastanelerin tümünü incelemek çok zaman alıcı ve maliyeti çok yüksek olduğu için, ana kütleleri temsil etme yeteneği olan bir örnek kütleinin belirlenmesi tercih edilmiştir.

Tamsayım yönteminden yararlanılarak, Denizli İlinde faaliyet gösteren 5 özel hastanenin personeline toplam 604 anket uygulanmıştır. Anketler personelin iş yoğunluklarından dolayı hemen toplanamamış ve 2 hafta sonra gidilerek elden alınmıştır. Anketlerden 406'sı geri dönmüş, fakat 8' inde eksik cevaplar olmasından dolayı çalışmaya dâhil edilmemiştir. Toplamda 398 anket geçerli sayılmıştır. Anketin geri dönüşüm oranı % 67' dir. Araştırmada kullanılan anket formunun bir örneği Ek 1'de verilmiştir.

#### **5.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Araştırma verileri personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinden oluşan anket formu yardımıyla toplanmıştır. Bu ölçeklerin yanı sıra demografik özellikleri içeren kişisel bilgiler bölümü de ankete eklemiştir. Anketi yanıtlayan kişilere verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre;

- (5) kesinlikle katılıyorum
- (4) katılıyorum
- (3) kararsızım
- (2) katılmıyorum
- (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır.

Anket formu hazırlanmasında, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için, ALTAŞ ve Çekmecelioğlu (2007)'nin "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri" (2007) konulu araştırmalarından, personel güçlendirme ve işten ayrılma niyetini ölçmek için de Gülseren Veranyurt'un "Personel güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü" (2009) konulu yüksek lisans tez çalışmasından yararlanılmıştır.

Anket çalışması için beşli Likert Skalası esas alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Hazırlanan anketle katılımcıların her bir ifadeye katılıp katılmamalarının derecesi ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket uygulaması 4 bölüm ve 56 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikler, ikinci bölüm personel güçlendirme, üçüncü bölüm işten ayrılma niyetine yönelik sorulardan ve son bölüm ise örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Personel güçlendirmenin ölçülmesine yönelik bölüm, örgüt ve yönetimin desteği, yaratıcılık, eğitim, sınırlılık, yetki, katılım ve karar verme alt ölçeklerinden, örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesine yönelik sorular ise; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt ölçeklerinden oluşmaktadır.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak t-testi, anova, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Bağımsız örnek t – testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2002: 39). İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way)

Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk, 2002: 39).

Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir. 3 grup da olsa, 10 grup da olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, varyans analizi “gruplar arasında fark vardır” sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunu sonuçlarının post hoc testi açıklayacaktır. Post hoc testleri içerisinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir (Kalaycı, 2005: 135).

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2005: 115).

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için ise regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir (Nakip, 2004: 227). Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi (a.g.e: 228), bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi (a.g.e: 247) olarak adlandırılmaktadır.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

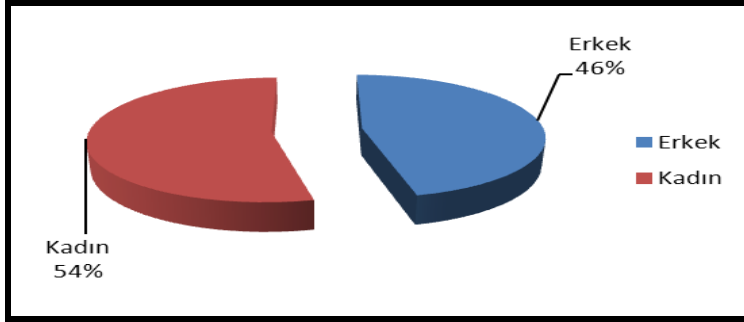
## 5.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi üzerinde durulmuş, araştırmanın ölçme aracı olarak kullanılan anketin yapısal modeli doğrulanmıştır.

### 5.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

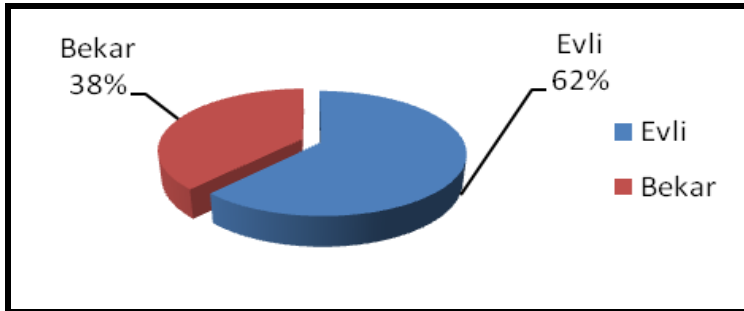
Demografik özellikler başlığı altında incelenen bulgular, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, örgütteki çalışma süreleri, eğitim durumları ve çalışma şekillerini içermektedir.

Araştırmaya katılanların %46'sı erkek, %54'ü ise kadındır.



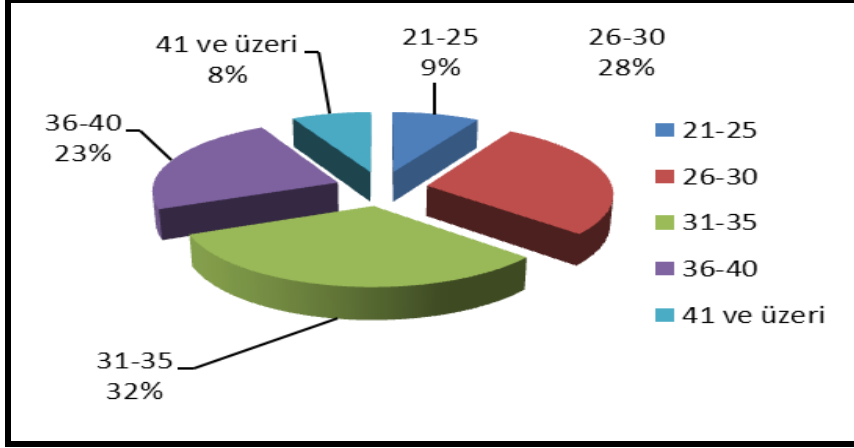
Şekil 5.2: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların %38'i bekar, %62'si ise evlidir.



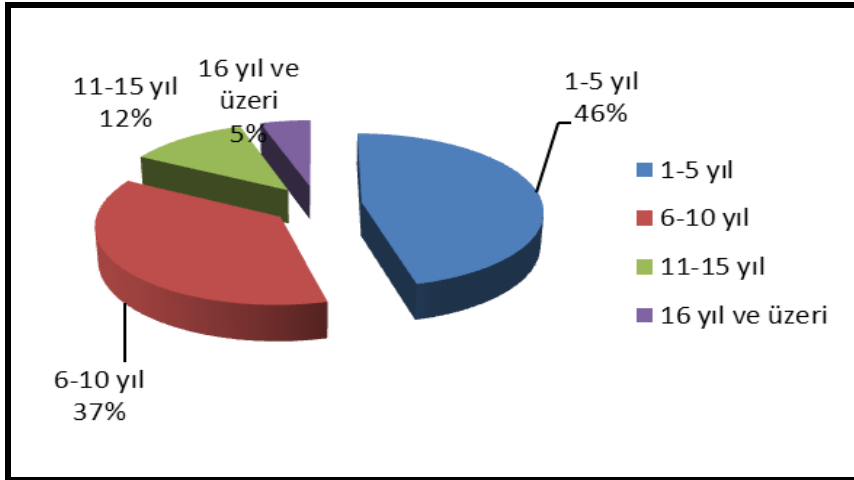
Şekil 5.3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların %9'u 21-25 yaş arasında, %28'i 26-30 yaş arasında, %32'si 31-35 yaş arasında, %23'ü 36-40 yaş arasında ve %8'i de 41 yaş ve üzeridir.



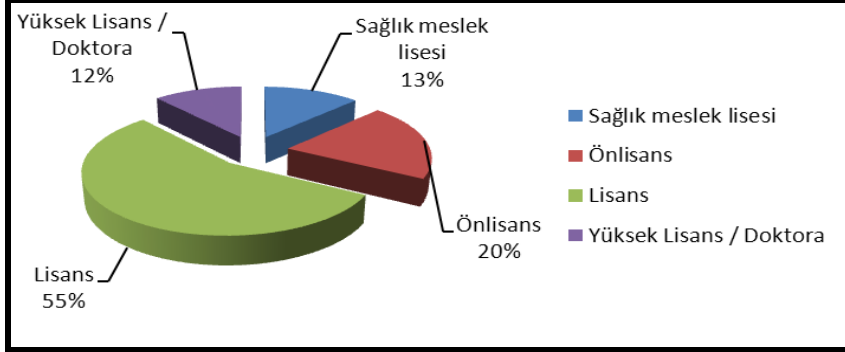
Şekil 1.4. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların %46'sı 1-5 yıl, %37'si 6-10 yıl, %12'si 11-15 yıl ve %5'i 16 yıl ve üzeridir örgütte çalıştığı görülmektedir.



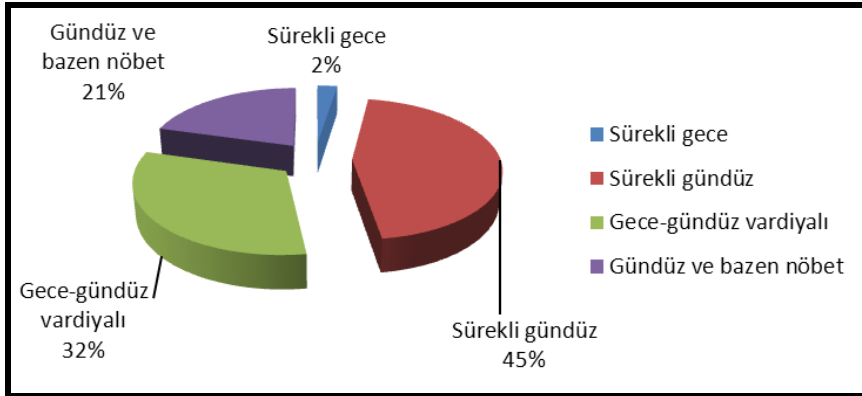
Şekil 5.5. Katılımcıların Örgütteki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Katılımcıların %13'ü sağlık meslek lisesi, %20'si önlisans, %55'i lisans, %12'si yüksek lisans/doktora eğitim düzeyine sahiptir.



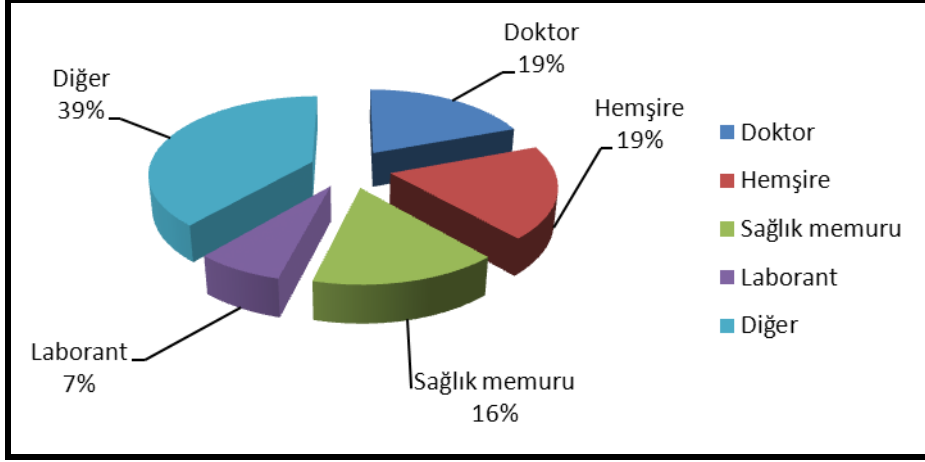
**Şekil 5.6. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

Katılımcıların %2'si sürekli gece, %45'i sürekli gündüz, %32'si gece/gündüz vardiyalı, %21'i gündüz ve bazen nöbet şeklinde çalıştığı görülmektedir.



**Şekil 5.7. Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı**

Katılımcıların %19'u doktor, %19'u hemşire, %16'sı sağlık memuru, %7'si laborant ve %39'u diğer görevlerde çalışan personel olduğu görülmektedir.



**Şekil 5.8. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı**

### 5.5.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezini test edebilmek amacıyla çok değişkenli istatistiksel analizlerden faydalanılmıştır. Ancak, analize bağlamadan önce verilerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, araştırma hipotezi test edilmeden önce güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, ölçeklerin güvenilirlikleri içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiştir.

İçsel tutarlılık yönteminin bir uygulaması da “alfa katsayısı”dır. Alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini test etmede en yaygın kullanılan yöntem olup, sıfır ve bir arasında değişen rakamlar alır. Araştırmada kullanılan ölçeğin de güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 1998: 118).

Araştırmada 25 ölçek elemanından oluşan personel güçlendirme, 20 ölçek elemanından oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı, 4 ölçek elemanından oluşan işten ayrılma niyeti ile ölçüm yapılmış olup, tüm anketin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.1.'de görülmektedir.

**Tablo 5.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Ölçekler</b>	<b>Alfa Katsayısı</b>	<b>Değişken Sayısı</b>
<b>Personel Güçlendirme</b>	<b>,908</b>	<b>25</b>
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	<b>,883</b>	<b>20</b>
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	<b>,945</b>	<b>4</b>
<b>Tüm Anket</b>	<b>,889</b>	<b>49</b>

Yirmi beş ölçek elemanından oluşan personel güçlendirme ölçeğinin içsel tutarlılığının bir başka deyişle, ölçülmek istenilen kavramı temsil oranının ,908, dört ölçek elemanından oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin içsel tutarlılık oranının ,945, yirmi ölçek elemanından oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin içsel tutarlılık oranının ,883 ve tüm anketin içsel tutarlılık oranının , 889 olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan iç tutarlılık oranı, ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli alt sınır olan 0,70 oranını aşmıştır.

#### **5.5.3.1. Personel Güçlendirme İfadelerine Yönelik, Ortalama, Standart**

##### **Sapma ve Varyans Değerleri**

Personel güçlendirmeyi ölçmeye yönelik toplam yirmi beş ölçek elemanı aracılığı ile ölçüm yapılmıştır. Personel güçlendirmeye ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 5.2’de verilmiştir.

**Tablo 5.2: Personel Güçlendirme İfadelerine Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Yargı No	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
PG1	İşimi kendim yaparım.	3,94	,914	,835
PG2	İşyerimin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	4,23	,717	,514
PG3	Ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkim var.	3,36	1,059	1,122
PG4	Hastaların ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetkiliyim.	3,46	1,169	1,368
PG5	Hastaların sorunlarını çözme konusunda ne kadar yetkili olduğum açıktır.	4,11	,925	,857
PG6	Hastalara yararlı bir hizmet sunduğum için yaptığım iş önemlidir.	4,43	<b><u>,701</u></b>	<b><u>,491</u></b>
PG7	Yardım ihtiyacım olduğu zaman diğer çalışanların bana yardım edeceğine inanıyorum.	4,01	,782	,612
PG8	İşimdeki performansım hakkında geri bildirimler alırım.	3,63	1,017	1,035
PG9	Kurumumun değerli bir üyesi olduğumu hissediyorum	3,77	,856	,733
PG10	Hastaların ihtiyaçlarını karşılamak benim için önceliklidir.	4,23	,793	,629
PG11	Hastalara daha iyi hizmet sunmak için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırım.	4,05	,752	,565
PG12	Hastaları memnun etmeye çalıştığım sürece hata yapsam bile bu bir sorun yaratmaz.	<b><u>2,79</u></b>	1,210	1,464
PG13	Kurumda çalışanlar hastalara daha iyi hizmet için geliştirecek yolları düşünmek için cesaretlendirilirler.	3,42	,875	,766
PG14	İşimde herhangi bir şeyi değiştirmek için bürokratik işlem yapmak zorunda değilim.	3,10	<b><u>1,328</u></b>	<b><u>1,764</u></b>
PG15	Kurumumdaki süreçler, kurallar ve sistemler hastaların ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamada bana yardımcı olur.	3,54	,770	,593
PG16	Kurumum süreç ve politika değişikliklerinde beni bilgilendirir.	3,77	,816	,666
PG17	Hastaların ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceğimi belirleyen süreçleri, sistemleri ve kararları etkileme fırsatım vardır.	3,44	,930	,865

<b>PG18</b>	Hastaların sorunlarını çözebilecek eğitime sahibim.	<b>4,49</b>	,748	,559
<b>PG19</b>	İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulmaya teşvik edilirim.	3,67	,884	,782
<b>PG20</b>	İşimle ilgili sorunları kendim çözebilirim.	4,02	,800	,640
<b>PG21</b>	Sorunları ele almadan önce yönetimin onayını almam gerekir.	4,08	,818	,669
<b>PG22</b>	İşimle ilgili sorunları kendim çözmem konusunda desteklenmiyorum.	3,27	,910	,827
<b>PG23</b>	İstediğim zaman işimle ilgili değişiklik yapmama izin verilmez.	2,89	,971	,943
<b>PG24</b>	Anında müdahale gerektiren sorunları çözmede yetkili değilim.	3,27	1,050	1,102
<b>PG25</b>	Kurumumun kuralları çerçevesinde hastaların ihtiyaçlarını karşılarken kendimi özgür hissetmiyorum.	3,43	,967	,935

Personel güçlendirme yargılarına verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en küçük değeri 2,79 ile onikinci soru, en büyük değeri de 4,49 ile onsekizinci soru almıştır. Diğer sorular bu iki puan aralığında değerler almışlardır. Onikinci soruya verilen cevapların ağırlığı “katılmıyorum” ve “ne katılıyorum ne de katılmıyorum” şeklindeyken, onsekizinci soruya verilen cevapların ağırlığı ise “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindedir.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapmaya ve standart sapmanın karesi olan varyansa bakıldığında ise en büyük standart sapma değeri 1.328 ile ondördüncü soru ve buna bağlı olarak en büyük varyansı değerini 1.764 ile yine ondördüncü soru almıştır. En küçük standart sapma değerini 0.701 ile altıncı soru ve en küçük varyansı değerini 0,491 ile yine altıncı soru almıştır. Ondördüncü soruya katılımcılar birbirlerinden çok farklı cevaplar verirken homojen bir dağılım gerçekleşmemiştir. Altıncı soruya birbirlerine en yakın cevaplar vererek homojen bir dağılım sağlanmıştır.

### 5.5.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İfadelerine Yönelik, Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik toplam yirmi ölçek elemanı aracılığı ile ölçüm yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 5.3."de verilmiştir.

**Tablo 5.3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İfadelerine Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Yargı No	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
OV1	İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	3,99	,909	,826
OV2	İşe gelmemiş olanlara yardım etmeye çalışırım.	3,23	<b>1,159</b>	<b>1,344</b>
OV3	İşle ilgili problemi olan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.	4,15	,855	,731
OV4	Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	4,28	,750	,563
OV5	Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.	4,17	,713	,508
OV6	Başkalarının hakkını suistimal etmem.	<b>4,48</b>	,638	,407
OV7	Başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemede elimden geleni yaparım.	4,04	,740	,547
OV8	Herhangi önemli bir davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	4,09	,683	,466
OV9	Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.	4,08	,809	,654
OV10	Sorunları olduklarından daha büyük görme eğilimimde olduğumu sanmıyorum.	3,93	,834	,696
OV11	Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.	4,10	,869	,754
OV12	Her zaman olaylarla ilgili olumsuz yanlardan çok olumlu yanlara odaklandığımı düşünüyorum.	4,08	,903	,816

<b>OV13</b>	Her zaman dakik olmaya çalışırım.	4,18	,760	,578
<b>OV14</b>	Hiçbir zaman uzun öğle araları almak istemem.	3,84	,771	,595
<b>OV15</b>	Fazladan mola almak istemem.	3,65	,887	,786
<b>OV16</b>	Hiç kimse izlemediğinde bile örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uyarım.	4,22	<b><u>,631</u></b>	<b><u>,398</u></b>
<b>OV17</b>	Kurumumun sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	3,87	,868	,753
<b>OV18</b>	Görevim olmayan fakat kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere istekli olarak katılırım.	<b><u>3,12</u></b>	1,081	1,168
<b>OV19</b>	Kurumumla ilgili toplantı ve aktivitelerde ilgilenir ve bunlara aktif olarak katılırım.	3,29	1,116	1,246
<b>OV20</b>	Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurmaya çalışırım	3,87	,840	,705

Örgütsel vatandaşlık davranışı yargılarına verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en küçük değeri 3,12 ile onsekizinci soru, en büyük değeri de 4,48 ile onaltıncı soru almıştır. Diğer sorular bu iki puan aralığında değerler almışlardır. Onsekizinci soruya verilen cevapların ağırlığı “katılmıyorum” ve “ne katılıyorum ne de katılmıyorum” şeklindeyken, altıncı soruya verilen cevapların ağırlığı ise “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklindedir.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapmaya ve standart sapmanın karesi olan varyansa bakıldığında ise en büyük standart sapma değeri 1.159 ile ikinci soru ve buna bağlı olarak en büyük varyansı değerini 1,344 ile yine ikinci soru almıştır. En küçük standart sapma değerini 0.631 ile onaltıncı soru ve en küçük varyansı değerini 0,398 ile yine altıncı soru almıştır. İkinci soruya katılımcılar birbirlerinden çok farklı cevaplar verirken homojen bir dağılım gerçekleşmemiştir. Onaltıncı soruya birbirlerine en yakın cevaplar vererek homojen bir dağılım sağlanmıştır.

### 5.5.3.3. İşten Ayrılma Niyeti İfadelerine Yönelik, Ortalama, Standart

#### Sapma ve Varyans Değerleri

İşten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik toplam yirmi ölçek elemanı aracılığı ile ölçüm yapılmıştır. İşten ayrılma niyetine ilişkin olarak oluşturulan ölçek elemanlarının ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 5.4."de verilmiştir.

**Tablo 5.4: İşten Ayrılma Niyeti İfadelerine Yönelik Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Yargı No	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
IAN1	Daha iyi alternatifim olsa bu kurumdan ayrılmayı düşünürüm.	<u>2,75</u>	1,155	1,334
IAN2	Olanaklı olsa kurumdan ayrılmayı düşünürdüm.	2,74	1,160	1,346
IAN3	Daha iyi alternatif olsa kurumdan ayrılırdım.	2,69	<u>1,168</u>	<u>1,365</u>
IAN4	Başka bir kurumda iş arıyorum.	<u>1,91</u>	<u>1,027</u>	<u>1,056</u>

İşten ayrılma niyeti yargılarına verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında en küçük değeri 1,91 ile dördüncü soru, en büyük değeri de 2,75 ile birinci soru almıştır. Diğer iki soru bu iki puan aralığında değerler almışlardır. Dördüncü soruya verilen cevapların ağırlığı “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” şeklindeyken, birinci soruya verilen cevapların ağırlığı ise “katılmıyorum” ve “ne katılıyorum ne de katılmıyorum” şeklindedir.

Ortalama merkez eğilim ölçüsü olan standart sapmaya ve standart sapmanın karesi olan varyansa bakıldığında ise en büyük standart sapma değeri 1.168 ile üçüncü soru ve buna bağlı olarak en büyük varyansı değerini 1,365 ile yine üçüncü soru almıştır. En küçük standart sapma değerini 1,027 ile dördüncü soru ve en küçük varyansı değerini 1,056 ile yine altıncı soru almıştır.

#### 5.5.4. Korelasyon Analiz Sonuçları

Araştırmada personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, ilgili analizlerin sosyal bilim araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değerdir. Katsayı pozitif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor demektir. İki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti Tablo 5.5."e göre değerlendirilebilir (Nakip, 2004: 322).

**Tablo 5.5. Korelasyon Katsayılarının İlişki Dereceleri**

Korelasyon Katsayısı %	İlişki Derecesi
0	İlişki Yok
01-10	Çok Zayıf
11-20	Nispeten Çok Zayıf
21-30	Zayıf
31-40	Nispeten Zayıf
41-50	Çok Az Zayıf
51-60	Çok Az Güçlü
61-70	Nispeten Güçlü
71-80	Güçlü
81-90	Nispeten Çok Güçlü
91-100	Çok Güçlü

Personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 5.6"da görüldüğü gibidir.

**Tablo 5.6. Korelasyon Matrisi**

<b>DEĞİŞKENLER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>1.Örgüt ve Yöneticinin Desteği</b>	-											
<b>2.Yaratıcılık</b>	,577**	-										
<b>3.Eğitim</b>	,542**	,683**	-									
<b>4.Sınırlılık</b>	,507**	,592**	,539**	-								
<b>5.Yetki</b>	,389**	,629**	,649**	,436**	-							
<b>6.Katılım ve Karar Verme</b>	,189**	,121*	,051	-,071	,128*	-						
<b>7.Özgecilik</b>	,293**	,526**	,407**	,341**	,534**	,131**	-					
<b>8.Nezaket</b>	,436**	,181**	,184**	,193**	,199**	,204**	,307**	-				
<b>9.Centilmenlik</b>	,444**	,579**	,515**	,532**	,420**	,084	,461**	,387**	-			
<b>10.Vicdanlılık</b>	,397**	,427**	,449**	,428**	,394**	,046	,483**	,232**	,548**	-		
<b>11.Sivil erdem</b>	,410**	,611**	,586**	,543**	,487**	-,047	,465**	,202**	,572**	,470**	-	
<b>12.İşten Ayrılma Niyeti</b>	-,443**	-,448**	-,415**	-,509**	-,385**	-,143**	-,454**	-,332**	-,531**	-,423**	-,495**	-

\*\* . Korelasyon %99 güven düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

\* . Korelasyon %95 güven düzeyinde anlamlıdır (2 Yönlü).

N= 398

Tablo 5.6. göz önüne alındığında aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

- Özgecilik alt boyutu ile örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %29,7 düzeyinde pozitif yönde zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,297$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre özgecilik alt boyutu puanı arttıkça örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Nezaket alt boyutu ile örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %43,3 düzeyinde pozitif yönde çok az zayıf ilişki bulunmuştur( $r=0,433$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre nezaket alt boyutu puanı arttıkça örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Centilmenlik alt boyutu ile örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %44,7 düzeyinde pozitif yönde çok az zayıf ilişki bulunmuştur( $r=0,447$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre centilmenlik alt boyutu puanı arttıkça örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Vicdanlılık alt boyutu ile örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %40,1 düzeyinde pozitif yönde nispeten zayıf ilişki bulunmuştur( $r=0,401$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre vicdanlılık alt boyutu puanı arttıkça örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Sivil erdem alt boyutu ile örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %41,7 düzeyinde pozitif yönde çok az zayıf ilişki bulunmuştur  $r=0,417$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre sivil erdem alt boyutu puanı arttıkça örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Özgecilik alt boyutu ile yaratıcılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %52,2 düzeyinde pozitif

yönde çok az güçlü ilişki bulunmuştur ( $r=0,522$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre özgecilik alt boyutu puanı arttıkça yaratıcılık alt boyutu puanı da artmaktadır.

- Nezaket alt boyutu ile yaratıcılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %16,1 düzeyinde pozitif yönde nispeten çok zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,161$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Buna göre nezaket alt boyutu puanı arttıkça yaratıcılık alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Centilmenlik alt boyutu ile yaratıcılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %57,3 düzeyinde pozitif yönde çok az güçlü ilişki bulunmuştur ( $r=0,573$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre centilmenlik alt boyutu puanı arttıkça yaratıcılık alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Vicdanlılık alt boyutu ile yaratıcılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %42,8 düzeyinde pozitif yönde çok az zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,428$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre vicdanlılık alt boyutu puanı arttıkça yaratıcılık alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Sivil erdem alt boyutu ile yaratıcılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,1 düzeyinde pozitif yönde nispeten güçlü ilişki bulunmuştur ( $r=0,611$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre sivil erdem alt boyutu puanı arttıkça yaratıcılık alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Özgecilik alt boyutu ile eğitim alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %41,4 düzeyinde pozitif yönde çok az zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,414$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre özgecilik alt boyutu puanı arttıkça eğitim alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Nezaket alt boyutu ile eğitim alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %18,7 düzeyinde pozitif yönde nispeten çok zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,187$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre nezaket alt boyutu puanı arttıkça eğitim alt boyutu puanı da artmaktadır.

- Centilmenlik alt boyutu ile eğitim alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,2 düzeyinde pozitif yönde çok az zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,502$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre centilmenlik alt boyutu puanı arttıkça eğitim alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Vicdanlılık alt boyutu ile eğitim alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %45,4 düzeyinde pozitif yönde çok az zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,454$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre vicdanlılık alt boyutu puanı arttıkça eğitim alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Sivil erdem alt boyutu ile eğitim alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %58,7 düzeyinde pozitif yönde çok az güçlü ilişki bulunmuştur ( $r=0,587$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre sivil erdem alt boyutu puanı arttıkça eğitim alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Özgecilik alt boyutu ile sınırlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %34,5 düzeyinde pozitif yönde nispeten zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,345$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre özgecilik alt boyutu puanı arttıkça sınırlılık alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Nezaket alt boyutu ile sınırlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %18,3 düzeyinde pozitif yönde nispeten çok zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,183$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre nezaket alt boyutu puanı arttıkça sınırlılık alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Centilmenlik alt boyutu ile sınırlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %52,8 düzeyinde pozitif yönde çok az güçlü ilişki bulunmuştur ( $r=0,528$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre centilmenlik alt boyutu puanı arttıkça sınırlılık alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Vicdanlılık alt boyutu ile sınırlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %42,8 düzeyinde pozitif yönde çok az zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,428$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre vicdanlılık alt boyutu puanı arttıkça sınırlılık alt boyutu puanı da artmaktadır.

- Sivil erdem alt boyutu ile sınırlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %54,0 düzeyinde pozitif yönde çok az güçlü ilişki bulunmuştur ( $r=0,540$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre sivil erdem alt boyutu puanı arttıkça sınırlılık alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Özgecilik alt boyutu ile yetki alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %53,5 düzeyinde pozitif yönde çok az güçlü ilişki bulunmuştur ( $r=0,535$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre özgecilik alt boyutu puanı arttıkça yetki alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Nezaket alt boyutu ile yetki alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %19,5 düzeyinde pozitif yönde nispeten çok zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,195$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre nezaket alt boyutu puanı arttıkça yetki alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Centilmenlik alt boyutu ile yetki alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %42,4 düzeyinde pozitif yönde çok az zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,424$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre centilmenlik alt boyutu puanı arttıkça yetki alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Vicdanlılık alt boyutu ile yetki alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %39,7 düzeyinde pozitif yönde nispeten zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,397$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre vicdanlılık alt boyutu puanı arttıkça yetki alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Sivil erdem alt boyutu ile yetki alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49,1 düzeyinde pozitif yönde çok az zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,491$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre sivil erdem alt boyutu puanı arttıkça yetki alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Özgecilik alt boyutu ile katılım ve karar verme alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %13,2 düzeyinde pozitif yönde nispeten çok zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,132$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Buna göre özgecilik alt boyutu puanı arttıkça katılım ve karar verme alt boyutu puanı da artmaktadır.

- Nezaket alt boyutu ile katılım ve karar verme alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %20,9 düzeyinde pozitif yönde nispeten çok zayıf ilişki bulunmuştur ( $r=0,209$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre nezaket alt boyutu puanı arttıkça katılım ve karar verme alt boyutu puanı da artmaktadır.
- Centilmenlik alt boyutu ile katılım ve karar verme alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r=0,077$ ;  $p=0,124>0,05$ ).
- Vicdanlılık alt boyutu ile katılım ve karar verme alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r=0,045$ ;  $p=0,369>0,05$ ).
- Sivil erdem alt boyutu ile katılım ve karar verme alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r=-0,047$ ;  $p=0,348>0,05$ ).
- İşten ayrılma niyeti alt boyutu ile örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %44,6 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0,446$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işten ayrılma niyeti alt boyutu puanı arttıkça örgüt ve yöneticinin desteği alt boyutu puanı azalmaktadır.
- İşten ayrılma niyeti alt boyutu ile yaratıcılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %44,3 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0,443$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işten ayrılma niyeti alt boyutu puanı arttıkça yaratıcılık alt boyutu puanı azalmaktadır.
- İşten ayrılma niyeti alt boyutu ile eğitim alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %41,3 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0,413$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işten ayrılma niyeti alt boyutu puanı arttıkça eğitim alt boyutu puanı azalmaktadır.

- İşten ayrılma niyeti alt boyutu ile sınırlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,8 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0,508$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işten ayrılma niyeti alt boyutu puanı arttıkça sınırlılık alt boyutu puanı azalmaktadır.
- İşten ayrılma niyeti alt boyutu ile yetki alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %38,7 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0,387$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre işten ayrılma niyeti alt boyutu puanı arttıkça yetki alt boyutu puanı azalmaktadır.
- İşten ayrılma niyeti alt boyutu ile katılım ve karar verme alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %14,2 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0,142$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Buna göre işten ayrılma niyeti alt boyutu puanı arttıkça katılım ve karar verme alt boyutu puanı azalmaktadır.

## **5.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri ile ilgili bilgi ve bulgulara ulaşabilmek amacıyla daha önceden belirlenmiş olan hipotezler test edilecektir.

### **5.6.1. Regresyon Analizi Sonuçları**

Araştırmanın bu aşamasında araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir (Nakip, 2003: 227). Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi (a.g.e: 228), bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi (a.g.e: 247) olarak adlandırılmaktadır. Araştırma için her bir

ölçeğe ayrı regresyon modelleri kurulmuştur. Aşağıda her bir ölçeğin modellerinin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakılarak F değerlerine, değişkenler arası ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren Beta katsayılarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.7: İşten Ayrılma Niyeti Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		T	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
		β	S. hata					
İşten ayrılma niyeti	Sabit	6,903	0,442	15,625	0,000	32,687	0,000	0,327
	Örgüt ve yöneticinin desteği	-0,309	0,105	-2,954	0,003			
	Yaratıcılık	-0,067	0,118	-0,569	0,570			
	Eğitim	-0,064	0,100	-0,634	0,526			
	Sınırlılık	-0,421	0,068	-6,175	0,000			
	Yetki	-0,133	0,076	-1,759	0,079			
	Katılım ve karar verme	-0,229	0,083	-2,746	0,006			

Hastane personelinin işten ayrılma niyeti düzeyinin personel güçlendirme boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=32,687; p=0,000<0,05).

Örgüt ve yöneticinin desteği düzeyi 1 birim arttığında işten ayrılma niyeti düzeyi -0,309 birim azalmaktadır. (β=-0,309; t=-2,954; p=0,003<0,05). Sınırlılık düzeyi 1 birim arttığında işten ayrılma niyeti düzeyi -0,421 birim azalmaktadır. (β=-0,421; t=-6,175; p=0,000<0,05). Katılım ve karar verme düzeyi 1 birim arttığında işten ayrılma niyeti düzeyi -0,229 birim azalmaktadır. (β=-0,229; t=-2,746; p=0,006<0,05).

Yaratıcılık düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,569$ ;  $p=0,570>0,05$ ). Eğitim düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,634$ ;  $p=0,526>0,05$ ). Yetki düzeyi işten ayrılma niyeti düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-1,759$ ;  $p=0,079>0,05$ ).

İşten ayrılma niyeti düzeyini etkileyen faktörler içerisinde örgüt ve yöneticinin desteği, sınırlılık, katılım ve karar verme düzeyleri işten ayrılma niyeti düzeyini % 32,7 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,327$ ).

**Tablo 5.8: Özgecilik Davranış Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		T	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
		$\beta$	S. hata					
Özgecilik	Sabit	1,217	0,311	3,915	0,000	34,348	0,000	0,336
	Örgüt ve yöneticinin desteği	-0,057	0,073	-0,778	0,437			
	Yaratıcılık	0,392	0,083	4,716	0,000			
	Eğitim	-0,029	0,070	-0,420	0,675			
	Sınırlılık	0,043	0,048	0,894	0,372			
	Yetki	0,311	0,053	5,817	0,000			
	Katılım ve karar verme	0,096	0,059	1,635	0,103			

Hastane personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinden özgecilik düzeyinin personel güçlendirme boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=34,348$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Yaratıcılık düzeyi 1 birim arttığında özgecilik 0,392 birim artmaktadır. ( $\beta=0,392$ ;  $t=4,716$ ;  $p=0,000<0,05$ ). yetki düzeyi 1 birim arttığında özgecilik 0,311 birim artmaktadır. ( $\beta=0,311$ ;  $t=5,817$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Örgüt ve yöneticinin desteği düzeyi özgecilik düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,778$ ;  $p=0,437>0,05$ ). Eğitim düzeyi özgecilik düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,420$ ;  $p=0,675>0,05$ ). Sınırlılık düzeyi özgecilik düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=0,894$ ;  $p=0,372>0,05$ ). Katılım ve karar verme düzeyi özgecilik düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,635$ ;  $p=0,103>0,05$ ).

Özgecilik düzeyini etkileyen faktörler içerisinde yaratıcılık düzeyi, yetki özgecilik düzeyini %33.6 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,336$ ).

**Tablo 5.9: Nezaket Davranış Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		T	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
		$\beta$	S. hata					
Nezaket	Sabit	2,668	0,211	12,640	0,000	18,333	0,000	0,208
	Örgüt ve yöneticinin desteği	0,396	0,050	7,949	0,000			
	Yaratıcılık	-0,156	0,056	-2,759	0,006			
	Eğitim	-0,024	0,048	-0,506	0,613			
	Sınırlılık	0,023	0,033	0,702	0,483			
	Yetki	0,067	0,036	1,859	0,064			
	Katılım ve karar verme	0,115	0,040	2,895	0,004			

Hastane personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinden nezaket düzeyinin personel güçlendirme boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=18,333$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Örgüt ve yöneticinin desteği düzeyi 1 birim arttığında nezaket düzeyini 0,396 birim artmaktadır. ( $\beta=0,396$ ;  $t=7,949$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Yaratıcılık düzeyi 1 birim

arttığında nezaket düzeyini -0,156 birim azalmaktadır. ( $\beta=-0,156$ ;  $t=-2,759$ ;  $p=0,006<0,05$ ). Katılım ve karar verme düzeyi 1 birim arttığında nezaket düzeyini 0,115 birim artmaktadır. ( $\beta=0,115$ ;  $t=2,895$ ;  $p=0,004<0,05$ ).

Eğitim düzeyi nezaket düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-0,506$ ;  $p=0,613>0,05$ ). Sınırlılık düzeyi nezaket düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=0,702$ ;  $p=0,483>0,05$ ). Yetki düzeyi nezaket düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,859$ ;  $p=0,064>0,05$ ).

Nezaket düzeyini etkileyen faktörler içerisinde örgüt ve yöneticinin desteği, yaratıcılık, katılım ve karar verme düzeyleri nezaket düzeyini % 20.8 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,208$ ).

**Tablo 5.10: Centilmenlik Davranış Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		T	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
		$\beta$	S. hata					
Centilmenlik	Sabit	1,224	0,254	4,812	0,000	43,103	0,000	0,390
	Örgüt ve yöneticinin desteği	0,086	0,060	1,436	0,152			
	Yaratıcılık	0,304	0,068	4,477	0,000			
	Eğitim	0,114	0,057	1,990	0,047			
	Sınırlılık	0,187	0,039	4,752	0,000			
	Yetki	0,011	0,044	0,252	0,801			
	Katılım ve karar verme	0,050	0,048	1,046	0,296			

Hastane personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinden centilmenlik düzeyinin personel güçlendirme boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=43,103$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Yaratıcılık düzeyi 1 birim arttığında centilmenlik düzeyini 0,304 birim artmaktadır. ( $\beta=0,304$ ;  $t=4,477$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim 1 birim arttığında centilmenlik düzeyini 0,114 birim artmaktadır. ( $\beta=0,114$ ;  $t=1,990$ ;  $p=0,047<0,05$ ). Sınırlılık 1 birim arttığında centilmenlik düzeyini 0,187 birim artmaktadır. ( $\beta=0,187$ ;  $t=4,752$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Örgüt ve yöneticinin desteği düzeyi centilmenlik düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,436$ ;  $p=0,152>0,05$ ). Yetki düzeyi centilmenlik düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=0,252$ ;  $p=0,801>0,05$ ). Katılım ve karar verme düzeyi centilmenlik düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,046$ ;  $p=0,296>0,05$ ).

Centilmenlik düzeyini etkileyen faktörler içerisinde yaratıcılık, eğitim, sınırlılık düzeyleri centilmenlik düzeyini % 39 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,390$ ).

**Tablo 5.11: Vicdanlılık Davranış Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		T	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
		$\beta$	S. hata					
Vicdanlılık	Sabit	2,059	0,243	8,481	0,000	25,186	0,000	0,270
	Örgüt ve yöneticinin desteği	0,147	0,057	2,559	0,011			
	Yaratıcılık	0,040	0,065	0,618	0,537			
	Eğitim	0,133	0,055	2,434	0,015			
	Sınırlılık	0,121	0,037	3,226	0,001			
	Yetki	0,087	0,042	2,093	0,037			
	Katılım ve karar verme	0,001	0,046	0,015	0,988			

Hastane personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinden vicdanlılık düzeyinin personel güçlendirme boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=25,186$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Örgüt ve yöneticinin desteği düzeyi 1 birim arttığında vicdanlılık 0,147 birim artmaktadır. ( $\beta=0,147$ ;  $t=2,559$ ;  $p=0,011<0,05$ ). Eğitim düzeyi 1 birim arttığında vicdanlılık düzeyini 0,133 birim artmaktadır. ( $\beta=0,133$ ;  $t=2,434$ ;  $p=0,015<0,05$ ). Sınırlılık düzeyi 1 birim arttığında vicdanlılık düzeyini 0,121 birim artmaktadır. ( $\beta=0,121$ ;  $t=3,226$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Yetki düzeyi 1 birim arttığında vicdanlılık düzeyini 0,087 birim artmaktadır. ( $\beta=0,087$ ;  $t=2,093$ ;  $p=0,037<0,05$ ).

Yaratıcılık düzeyi vicdanlılık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=0,618$ ;  $p=0,537>0,05$ ). Katılım ve karar verme düzeyi vicdanlılık düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=0,015$ ;  $p=0,988>0,05$ ).

Vicdanlılık düzeyini etkileyen faktörler içerisinde örgüt ve yöneticinin desteği, eğitim, sınırlılık, yetki düzeyleri vicdanlılık düzeyini % 27 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,270$ ).

**Tablo 5.12: Sivil Erdem Davranış Düzeyinin Personel Güçlendirme Ölçeği Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı		T	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
		$\beta$	S. hata					
Sivil erdem	Sabit	0,487	0,305	1,597	0,111	56,698	0,000	0,460
	Örgüt ve yöneticinin desteği	0,013	0,072	0,177	0,859			
	Yaratıcılık	0,408	0,082	4,962	0,000			
	Eğitim	0,274	0,069	3,983	0,000			
	Sınırlılık	0,187	0,047	3,972	0,000			
	Yetki	0,077	0,052	1,472	0,142			
	Katılım ve karar verme	-0,139	0,058	-2,412	0,016			

Hastane personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinden sivil erdem düzeyinin personel güçlendirme boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=56,698$ ;  $p=0,000<0,05$ ).

Yaratıcılık düzeyi 1 birim arttığında sivil erdem düzeyi 0,408 birim artmaktadır. ( $\beta=0,408$ ;  $t=4,962$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Eğitim düzeyi 1 birim arttığında sivil erdem düzeyini 0,274 birim artmaktadır. ( $\beta=0,274$ ;  $t=3,983$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Sınırlılık düzeyi 1 birim arttığında sivil erdem düzeyini 0,187 birim artmaktadır. ( $\beta=0,187$ ;  $t=3,972$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Katılım ve karar verme düzeyi 1 birim arttığında sivil erdem düzeyini -0,139 birim azalmaktadır. ( $\beta=-0,139$ ;  $t=-2,412$ ;  $p=0,016<0,05$ ).

Örgüt ve yöneticinin desteği sivil erdem düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=0,177$ ;  $p=0,859>0,05$ ). Yetki sivil erdem düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=1,472$ ;  $p=0,142>0,05$ ).

Sivil erdem düzeyini etkileyen faktörler içerisinde yaratıcılık, eğitim, sınırlılık, katılım ve karar verme düzeyleri sivil erdem düzeyini % 46 oranında açıklamaktadır ( $R^2=0,460$ ).

Son olarak, modeldeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren beta katsayılarından değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilerek daha önce oluşturulmuş olan araştırma hipotezlerinin kabul ve ret kararları verilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar Tablo 5.13.' de toplu olarak görülmektedir. Sonuç olarak önerilen 38 hipotezden 20 adedi kabul, 18 adedi ise red edilmiştir.

**Tablo 5.13: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar**

Personel Güçlendirme	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					İşten Ayrılma Niyeti
	Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem	
Örgüt ve Yöneticinin Desteği	H <sub>1.1.a</sub> = RED	H <sub>1.2.a</sub> =KABUL	H <sub>1.3.a</sub> = RED	H <sub>1.4.a</sub> = KABUL	H <sub>1.5.a</sub> = RED	H <sub>2.a</sub> = KABUL
Yaratıcılık	H <sub>1.1.b</sub> = KABUL	H <sub>1.2.b</sub> = KABUL	H <sub>1.3.b</sub> = KABUL	H <sub>1.4.b</sub> = RED	H <sub>1.5.b</sub> = KABUL	H <sub>2.b</sub> = RED
Eğitim	H <sub>1.1.c</sub> = RED	H <sub>1.2.c</sub> = RED	H <sub>1.3.c</sub> = KABUL	H <sub>1.4.c</sub> =KABUL	H <sub>1.5.c</sub> = KABUL	H <sub>2.c</sub> = RED
Sınırlılık	H <sub>1.1.d</sub> = RED	H <sub>1.2.d</sub> = RED	H <sub>1.3.d</sub> = RED	H <sub>1.4.d</sub> =KABUL	H <sub>1.5.d</sub> = KABUL	H <sub>2.d</sub> = KABUL
Yetki	H <sub>1.1.e</sub> = KABUL	H <sub>1.2.e</sub> = RED	H <sub>1.3.e</sub> = RED	H <sub>1.4.e</sub> = KABUL	H <sub>1.5.e</sub> = RED	H <sub>2.e</sub> = RED
Katılım ve Karar Verme	H <sub>1.1.f</sub> = RED	H <sub>1.2.f</sub> = KABUL	H <sub>1.3.f</sub> = RED	H <sub>1.4.f</sub> = RED	H <sub>1.5.f</sub> = KABUL	H <sub>2.f</sub> = KABUL

## 5.7. BULGULAR

### 5.7.1.Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

**Tablo 5.14: Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Örgüt ve yöneticinin desteği	Erkek	184	3,750	0,552	0,172	0,864
	Kadın	214	3,740	0,549		
Yaratıcılık	Erkek	184	3,953	0,619	0,633	0,527
	Kadın	214	3,915	0,571		
Eğitim	Erkek	184	4,078	0,725	0,188	0,851
	Kadın	214	4,065	0,636		
Sınırlılık	Erkek	184	3,311	0,871	2,074	0,039
	Kadın	212	3,133	0,830		
Yetki	Erkek	184	3,139	0,818	1,235	0,217
	Kadın	214	3,039	0,802		
Katılım ve karar verme	Erkek	184	4,092	0,563	0,993	0,321
	Kadın	212	4,038	0,532		

Hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları( $t=0,172$ ;  $p=0,864>0,05$ ), yaratıcılık puanları( $t=0,633$ ;  $p=0,527>0,05$ ), eğitim puanları( $t=0,188$ ;  $p=0,851>0,05$ ), yetki puanları( $t=1,235$ ;  $p=0,217>0,05$ ), katılım ve karar verme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır

Hastane personelinin sınırlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2,07$ ;  $p=0,039<0,05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek hastane personelinin sınırlılık puanları, kadın hastane personelinin sınırlılık puanlarından yüksektir.

**Tablo 5.15: Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Örgüt ve yöneticinin desteği	Evli	247	3,802	0,574	2,664	0,008
	Bekar	151	3,652	0,496		
Yaratıcılık	Evli	247	3,953	0,578	0,897	0,370
	Bekar	151	3,898	0,618		
Eğitim	Evli	247	4,150	0,651	3,006	0,003
	Bekar	151	3,942	0,703		
Sınırlılık	Evli	245	3,257	0,865	1,233	0,218
	Bekar	151	3,148	0,831		
Yetki	Evli	247	3,167	0,791	2,598	0,010
	Bekar	151	2,951	0,826		
Katılım ve karar verme	Evli	245	4,027	0,573	-1,702	0,090
	Bekar	151	4,123	0,497		

Hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2,66$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, evli hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları, bekâr hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin yaratıcılık puanları ( $t=0,897$ ;  $p=0,370>0,05$ ), sınırlılık puanları ( $t=1,233$ ;  $p=0,218>0,05$ ), katılım ve karar verme puanları ( $t=-1,702$ ;  $p=0,090>0,05$ ) ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

Hastane personelinin eğitim puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur

( $t=3,01$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, evli hastane personelinin eğitim puanları, bekar hastane personelinin eğitim puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin yetki puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2,60$ ;  $p=0,010<0,05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, evli hastane personelinin yetki puanları, bekar hastane personelinin yetki puanlarından yüksektir.

**Tablo 5.16: Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgüt ve yöneticinin desteği	21-25	34	3,571	0,356	1,483	0,207
	26-30	111	3,769	0,499		
	31-35	129	3,790	0,581		
	36-40	93	3,692	0,635		
	41 ve üzeri	31	3,819	0,466		
Yaratıcılık	21-25	34	3,748	0,508	1,362	0,246
	26-30	111	3,921	0,608		
	31-35	129	4,003	0,560		
	36-40	93	3,906	0,671		
	41 ve üzeri	31	3,965	0,484		
Eğitim	21-25	34	3,757	0,635	2,145	0,075
	26-30	111	4,065	0,674		
	31-35	129	4,114	0,647		
	36-40	93	4,110	0,727		
	41 ve üzeri	31	4,145	0,658		
Sınırlılık	21-25	34	3,074	0,670	0,775	0,542
	26-30	111	3,213	0,806		
	31-35	127	3,309	0,868		
	36-40	93	3,177	0,934		
	41 ve üzeri	31	3,113	0,887		
Yetki	21-25	34	2,706	0,595	3,790	0,005
	26-30	111	3,003	0,858		
	31-35	129	3,235	0,798		
	36-40	93	3,161	0,802		
	41 ve üzeri	31	2,946	0,765		
Katılım ve karar verme	21-25	34	4,235	0,448	1,014	0,400
	26-30	111	4,072	0,490		
	31-35	127	4,031	0,559		
	36-40	93	4,043	0,620		
	41 ve üzeri	31	4,032	0,547		

Hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları (F=1,483; p=0,207>0,05), yaratıcılık puanları (F=1,362; p=0,246>0,05), eğitim puanları (F=2,145; p=0,075>0,05), sınırlılık puanları (F=0,775; p=0,542>0,05), katılım ve karar verme puanları (F=1,014; p=0,400>0,05) ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir

farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

Hastane personelinin yetki puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,790$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yaşları 31-35 ve 36-40 arasında olan hastane personelinin yetki puanları, yaşları 21-25 arasında olan hastane personelinin yetki puanlarından yüksektir.

**Tablo 5.17: Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Örgütte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgüt ve yöneticinin desteği	1-5 yıl	183	3,749	0,518	0,070	0,976
	6-10 yıl	147	3,746	0,621		
	11-15 yıl	48	3,750	0,541		
	16 yıl ve üzeri	20	3,690	0,238		
Yaratıcılık	1-5 yıl	183	3,932	0,582	0,990	0,397
	6-10 yıl	147	3,893	0,640		
	11-15 yıl	48	4,063	0,522		
	16 yıl ve üzeri	20	3,921	0,477		
Eğitim	1-5 yıl	183	4,005	0,693	1,538	0,204
	6-10 yıl	147	4,098	0,704		
	11-15 yıl	48	4,229	0,603		
	16 yıl ve üzeri	20	4,100	0,425		
Sınırlılık	1-5 yıl	183	3,173	0,799	1,255	0,290
	6-10 yıl	145	3,303	0,944		
	11-15 yıl	48	3,219	0,842		
	16 yıl ve üzeri	20	2,963	0,586		
Yetki	1-5 yıl	183	2,973	0,828	4,029	0,008
	6-10 yıl	147	3,109	0,798		
	11-15 yıl	48	3,417	0,733		
	16 yıl ve üzeri	20	3,150	0,721		
Katılım ve karar verme	1-5 yıl	183	4,139	0,484	4,183	0,006
	6-10 yıl	145	3,941	0,591		
	11-15 yıl	48	4,156	0,557		
	16 yıl ve üzeri	20	4,025	0,595		

Hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları( $F=0,070$ ;  $p=0,976>0,05$ ), yaratıcılık puanları ( $F=0,990$ ;  $p=0,397>0,05$ ), eğitim puanları ( $F=1,538$ ;  $p=0,204>0,05$ ), sınırlılık puanları ( $F=1,255$ ;  $p=0,290>0,05$ ) ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

Hastane personelinin yetki puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=4,029$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, örgütünde 1-5 arası yıl süre çalışan hastane personelinin yetki puanları, örgütünde 11-15 arası yıl süre çalışan hastane personelinin yetki puanlarından düşüktür.

Hastane personelinin katılım ve karar verme puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=4,183$ ;  $p=0,006<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, örgütünde 1-5 arası yıl süre çalışan hastane personelinin katılım ve karar verme puanları, örgütünde 6-10 arası yıl süre çalışan hastane personelinin katılım ve karar verme puanlarından yüksektir.

**Tablo 5.18: Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgüt ve yöneticinin desteği	Sağlık meslek lisesi	50	3,712	0,443	9,524	0,000
	Önlisans	81	3,533	0,440		
	Lisans	221	3,766	0,554		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	4,052	0,654		
Yaratıcılık	Sağlık meslek lisesi	50	3,775	0,450	49,456	0,000
	Önlisans	81	3,408	0,504		
	Lisans	221	4,057	0,542		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	4,428	0,382		
Eğitim	Sağlık meslek lisesi	50	3,980	0,668	52,228	0,000
	Önlisans	81	3,453	0,558		
	Lisans	221	4,191	0,587		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	4,685	0,423		
Sınırlılık	Sağlık meslek lisesi	50	3,057	0,749	34,098	0,000
	Önlisans	81	2,617	0,555		
	Lisans	219	3,312	0,818		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	3,984	0,812		
Yetki	Sağlık meslek lisesi	50	2,973	0,673	41,485	0,000
	Önlisans	81	2,387	0,648		
	Lisans	221	3,240	0,712		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	3,696	0,828		
Katılım ve karar verme	Sağlık meslek lisesi	50	4,080	0,478	1,553	0,200
	Önlisans	81	4,173	0,397		
	Lisans	219	4,032	0,572		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	4,000	0,691		

Hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=9,524$ ;  $p=0,000 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, sağlık meslek lisesi, önlisans ve lisans mezunu hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları, yüksek lisans / doktora mezunu hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanlarından düşüktür. Önlisans mezunu hastane

personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları, lisans mezunu hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanlarından düşüktür.

Hastane personelinin yaratıcılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=49,456$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, sağlık meslek lisesi, önlisans ve lisans mezunu hastane personelinin yaratıcılık puanları, yüksek lisans / doktora mezunu hastane personelinin yaratıcılık puanlarından düşüktür. Sağlık meslek lisesi ve önlisans mezunu hastane personelinin yaratıcılık puanları, lisans mezunu hastane personelinin yaratıcılık puanlarından düşüktür. Önlisans mezunu hastane personelinin yaratıcılık puanları, sağlık meslek lisesi mezunu hastane personelinin yaratıcılık puanlarından düşüktür.

Hastane personelinin eğitim puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=52,228$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yüksek lisans/doktora mezunu hastane personelinin eğitim puanları, sağlık meslek lisesi, önlisans ve lisans mezunu hastane personelinin eğitim puanlarından yüksektir. Sağlık meslek lisesi ve lisans mezunu hastane personelinin eğitim puanları, önlisans mezunu hastane personelinin eğitim puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin sınırlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=34,098$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda,

yüksek lisans/doktora mezunu hastane personelinin sınırlılık puanları, sağlık meslek lisesi, önlisans ve lisans mezunu hastane personelinin sınırlılık puanlarından yüksektir. Sağlık meslek lisesi ve lisans mezunu hastane personelinin sınırlılık puanları, önlisans mezunu hastane personelinin sınırlılık puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin yetki puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=41,485$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yüksek lisans/doktora mezunu hastane personelinin yetki puanları, sağlık meslek lisesi, önlisans ve lisans mezunu hastane personelinin yetki puanlarından yüksektir. Sağlık meslek lisesi ve lisans mezunu hastane personelinin yetki puanları, önlisans mezunu hastane personelinin yetki puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin katılım ve karar verme puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır( $F=1,553$ ;  $p=0,200>0,05$ ).

**Tablo 5.19: Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgüt ve yöneticinin desteği	Sürekli gece	10	3,520	0,316	8,554	0,000
	Sürekli gündüz	180	3,694	0,485		
	Gece-gündüz vardiyalı	126	3,665	0,541		
	Gündüz ve bazen nöbet	82	4,006	0,639		
Yaratıcılık	Sürekli gece	10	3,650	0,516	14,521	0,000
	Sürekli gündüz	180	3,875	0,544		
	Gece-gündüz vardiyalı	126	3,805	0,640		
	Gündüz ve bazen nöbet	82	4,290	0,488		
Eğitim	Sürekli gece	10	3,425	0,678	11,105	0,000
	Sürekli gündüz	180	4,017	0,642		
	Gece-gündüz vardiyalı	126	3,989	0,710		
	Gündüz ve bazen nöbet	82	4,396	0,580		
Sınırlılık	Sürekli gece	10	2,850	0,394	10,231	0,000
	Sürekli gündüz	180	3,144	0,834		
	Gece-gündüz vardiyalı	126	3,065	0,807		
	Gündüz ve bazen nöbet	80	3,659	0,865		
Yetki	Sürekli gece	10	2,900	0,704	7,146	0,000
	Sürekli gündüz	180	3,039	0,811		
	Gece-gündüz vardiyalı	126	2,939	0,804		
	Gündüz ve bazen nöbet	82	3,435	0,738		
Katılım ve karar verme	Sürekli gece	10	4,300	0,422	0,755	0,520
	Sürekli gündüz	180	4,050	0,547		
	Gece-gündüz vardiyalı	126	4,079	0,538		
	Gündüz ve bazen nöbet	80	4,038	0,572		

Hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=8,554$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, çalışma şekli gündüz ve bazen nöbet olan hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları, çalışma şekli sürekli gündüz, sürekli gece ve gece-gündüz vardiyalı olan hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin yaratıcılık puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=14,521$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, çalışma şekli gündüz ve bazen nöbet olan hastane personelinin yaratıcılık puanları, çalışma şekli sürekli gündüz, sürekli gece ve gece-gündüz vardiyalı olan hastane personelinin yaratıcılık puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin eğitim puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=11,105$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, çalışma şekli gündüz ve bazen nöbet olan hastane personelinin eğitim puanları, çalışma şekli sürekli gündüz, sürekli gece ve gece-gündüz vardiyalı olan hastane personelinin eğitim puanlarından yüksektir. Sürekli gündüz ve gece-gündüz vardiyalı olarak çalışan hastane personelinin eğitim puanları, çalışma şekli sürekli gece olan hastane personelinin eğitim puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin sınırlılık puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=10,231$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, çalışma şekli gündüz ve bazen nöbet olan hastane personelinin sınırlılık puanları, çalışma şekli sürekli gündüz, sürekli gece ve gece-gündüz vardiyalı olan hastane personelinin sınırlılık puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin yetki puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=7,146$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, çalışma şekli gündüz ve bazen nöbet olan hastane personelinin yetki puanları, çalışma şekli sürekli gündüz ve gece-gündüz vardiyalı olan hastane personelinin yetki puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin katılım ve karar verme puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır( $F=0,755$ ;  $p=0,520>0,05$ ).

**Tablo 5.20: Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgüt ve yöneticinin desteği	Doktor	77	4,184	0,594	21,828	0,000
	Hemşire	76	3,817	0,482		
	Sağlık memuru	62	3,532	0,395		
	Laborant	29	3,634	0,418		
	Diğer	154	3,596	0,509		
Yaratıcılık	Doktor	77	4,418	0,420	20,478	0,000
	Hemşire	76	3,942	0,468		
	Sağlık memuru	62	3,762	0,553		
	Laborant	29	3,807	0,550		
	Diğer	154	3,778	0,619		
Eğitim	Doktor	77	4,718	0,381	43,106	0,000
	Hemşire	76	4,283	0,444		
	Sağlık memuru	62	3,883	0,659		
	Laborant	29	3,543	0,555		
	Diğer	154	3,819	0,656		
Sınırlılık	Doktor	77	3,975	0,823	28,344	0,000
	Hemşire	74	3,294	0,683		
	Sağlık memuru	62	3,058	0,776		
	Laborant	29	3,155	0,557		
	Diğer	154	2,873	0,774		
Yetki	Doktor	77	3,758	0,779	20,285	0,000
	Hemşire	76	3,035	0,578		
	Sağlık memuru	62	2,898	0,746		
	Laborant	29	2,805	0,601		
	Diğer	154	2,903	0,812		
Katılım ve karar verme	Doktor	77	4,032	0,630	1,113	0,350
	Hemşire	74	3,980	0,493		
	Sağlık memuru	62	4,105	0,588		
	Laborant	29	3,983	0,453		
	Diğer	154	4,117	0,523		

Hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=21,828$ ;  $p=0,000 < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, görevi doktor olan hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları, görevi

hemşire, sağlık memuru, laborant ve diğer görevli olan hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanlarından yüksektir. Görevi hemşire olan hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanları, görevi sağlık memuru ve diğer görevli olan hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin yaratıcılık puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=20,478$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, görevi doktor olan hastane personelinin yaratıcılık puanları, görevi hemşire, sağlık memuru, laborant ve diğer görevli olan hastane personelinin yaratıcılık puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin eğitim puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=43,106$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, görevi doktor olan hastane personelinin eğitim puanları, görevi hemşire, sağlık memuru, laborant ve diğer görevli olan hastane personelinin eğitim puanlarından yüksektir. Görevi hemşire olan hastane personelinin eğitim puanları, görevi sağlık memuru, laborant ve diğer görevli olan hastane personelinin eğitim puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin sınırlılık puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=28,344$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, görevi doktor olan hastane personelinin sınırlılık puanları, görevi hemşire, sağlık memuru, laborant ve diğer görevli olan hastane personelinin sınırlılık puanlarından yüksektir. Görevi hemşire olan hastane personelinin sınırlılık puanları, diğer görevli olan hastane personelinin sınırlılık puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin yetki puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=20,285$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, görevi doktor olan hastane personelinin yetki puanları, görevi hemşire, sağlık memuru, laborant ve diğer görevli olan hastane personelinin yetki puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin katılım ve karar verme puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır( $F=1,113$ ;  $p=0,350>0,05$ ).

#### 5.7.2.Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

**Tablo 5.21: Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
İşten ayrılma niyeti	Erkek	181	2,559	1,048	0,617	0,537
	Kadın	214	2,494	1,045		

Hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,617$ ;  $p=0,537>0,05$ ).

**Tablo 5.22: Hastane Personelinin Personel Güçlendirme Ölçeği Altboyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
İşten ayrılma niyeti	Evli	246	2,471	1,009	-1,308	0,192
	Bekar	149	2,612	1,102		

Hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ( $t=-1,308$ ;  $p=0,192>0,05$ ).

**Tablo 5.23: Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
İşten ayrılma niyeti	21-25	34	2,949	0,996	1,910	0,108
	26-30	111	2,457	0,997		
	31-35	129	2,469	1,041		
	36-40	92	2,467	1,110		
	41 ve üzeri	29	2,707	1,035		

Hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ( $F=1,910$ ;  $p=0,108>0,05$ ).

**Tablo 5.24: Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
İşten ayrılma niyeti	1-5 yıl	181	2,579	1,049	0,484	0,693
	6-10 yıl	146	2,514	1,071		
	11-15 yıl	48	2,406	0,960		
	16 yıl ve üzeri	20	2,388	1,065		

Hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ( $F=0,484$ ;  $p=0,693>0,05$ ).

**Tablo 5.25: Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
İşten ayrılma niyeti	Sağlık meslek lisesi	50	2,345	1,041	10,721	0,000
	Önlisans	79	3,054	1,118		
	Lisans	220	2,463	0,980		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	2,103	0,908		

Hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=10,721$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, önlisans mezunu hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanları, sağlık meslek lisesi, lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanlarından yüksektir.

**Tablo 5.26: Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
İşten ayrılma niyeti	Sürekli gece	10	2,775	0,953	2,925	0,034
	Sürekli gündüz	180	2,621	1,030		
	Gece-gündüz vardiyalı	123	2,557	1,118		
	Gündüz ve bazen nöbet	82	2,232	0,934		

Hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,925$ ;  $p=0,034<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, çalışma şekli sürekli gündüz olan hastane personelinin işten ayrılma niyeti

puanları, çalışma şekli gündüz ve bazen nöbet olan hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanlarından yüksektir.

**Tablo 5.27: Hastane Personelinin İşten Ayrılma Niyeti Puanının Görev Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
İşten ayrılma niyeti	Doktor	77	1,981	0,913	8,536	0,000
	Hemşire	76	2,461	0,971		
	Sağlık memuru	62	2,891	0,985		
	Laborant	29	2,603	1,014		
	Diğer	151	2,667	1,077		

Hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=8,536$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, görevi doktor olan hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanları, görevi hemşire, sağlık memuru, laborant ve diğer görevli olan hastane personelinin işten ayrılma niyeti puanlarından düşüktür.

**5.7.3.Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği  
Altboyutlarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması**

**Tablo 5.28: Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği  
Altboyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Özgecilik	Erkek	184	3,906	0,718	-0,129	0,898
	Kadın	214	3,916	0,767		
Nezaket	Erkek	184	4,155	0,434	-1,485	0,138
	Kadın	214	4,224	0,490		
Centilmenlik	Erkek	184	4,053	0,659	0,128	0,898
	Kadın	214	4,045	0,617		
Vicdanlılık	Erkek	182	3,999	0,555	0,862	0,389
	Kadın	214	3,951	0,551		
Sivil erdem	Erkek	182	3,499	0,858	-0,897	0,370
	Kadın	214	3,572	0,764		

Hastane personelinin özgecilik puanları ( $t=-0,129$ ;  $p=0,898>0,05$ ), nezaket puanları ( $t=-1,485$ ;  $p=0,138>0,05$ ), centilmenlik puanları ( $t=0,128$ ;  $p=0,898>0,05$ ), vicdanlılık puanları ( $t=0,862$ ;  $p=0,389>0,05$ ) ve sivil erdem puanları ( $t=-0,897$ ;  $p=0,370>0,05$ ) ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

**Tablo 5.29: Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Altboyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	T	P
Özgecilik	Evli	247	3,948	0,754	1,268	0,206
	Bekar	151	3,851	0,726		
Nezaket	Evli	247	4,229	0,474	2,010	0,045
	Bekar	151	4,132	0,446		
Centilmenlik	Evli	247	4,078	0,638	1,178	0,239
	Bekar	151	4,001	0,632		
Vicdanlılık	Evli	247	3,985	0,541	0,564	0,573
	Bekar	149	3,952	0,572		
Sivil erdem	Evli	247	3,551	0,751	0,367	0,714
	Bekar	149	3,518	0,897		

Hastane personelinin özgecilik puanları( $t=1,268$ ;  $p=0,206>0,05$ ), centilmenlik puanları( $t=1,178$ ;  $p=0,239>0,05$ ), vicdanlılık puanları( $t=0,564$ ;  $p=0,573>0,05$ ) ve sivil erdem puanları( $t=0,367$ ;  $p=0,714>0,05$ ) ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

Hastane personelinin nezaket puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=2,01$ ;  $p=0,045<0,05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, evli hastane personelinin nezaket puanları, bekar hastane personelinin nezaket puanlarından yüksektir.

**Tablo 5.30: Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Altboyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Özgecilik	21-25	34	3,691	0,646	1,845	0,119
	26-30	111	3,964	0,723		
	31-35	129	4,006	0,631		
	36-40	93	3,839	0,903		
	41 ve üzeri	31	3,790	0,786		
Nezaket	21-25	34	4,103	0,427	2,232	0,065
	26-30	111	4,194	0,403		
	31-35	129	4,281	0,470		
	36-40	93	4,132	0,499		
	41 ve üzeri	31	4,097	0,550		
Centilmenlik	21-25	34	3,701	0,582	3,293	0,011
	26-30	111	4,025	0,590		
	31-35	129	4,116	0,664		
	36-40	93	4,073	0,694		
	41 ve üzeri	31	4,161	0,421		
Vicdanlılık	21-25	34	3,772	0,432	1,429	0,224
	26-30	109	4,028	0,454		
	31-35	129	3,975	0,627		
	36-40	93	3,967	0,587		
	41 ve üzeri	31	4,008	0,530		
Sivil erdem	21-25	34	3,331	0,929	0,997	0,409
	26-30	109	3,626	0,810		
	31-35	129	3,558	0,829		
	36-40	93	3,487	0,751		
	41 ve üzeri	31	3,532	0,732		

Hastane personelinin özgecilik puanları( $F=1,845$ ;  $p=0,119>0,05$ ), nezaket puanları( $F=2,232$ ;  $p=0,065>0,05$ ), vicdanlılık puanları( $F=1,429$ ;  $p=0,224>0,05$ ) ve sivil erdem puanları( $F=0,997$ ;  $p=0,409>0,05$ ) ortalamalarının, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

Hastane personelinin centilmenlik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan

anlamli bulunmuştur( $F=3,293$ ;  $p=0,011<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yaşları 31-35, 36-40, 41 ve üzeri arasında olan hastane personelinin centilmenlik puanları, yaşları 21-25 arasında olan hastane personelinin centilmenlik puanlarından yüksektir.

**Tablo 5.31: Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Altboyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Özgecılık	1-5 yıl	183	3,899	0,697	2,354	0,072
	6-10 yıl	147	3,842	0,835		
	11-15 yıl	48	4,167	0,624		
	16 yıl ve üzeri	20	3,925	0,624		
Nezaket	1-5 yıl	183	4,179	0,433	0,768	0,513
	6-10 yıl	147	4,216	0,520		
	11-15 yıl	48	4,224	0,459		
	16 yıl ve üzeri	20	4,063	0,323		
Centilmenlik	1-5 yıl	183	4,018	0,638	1,368	0,252
	6-10 yıl	147	4,037	0,663		
	11-15 yıl	48	4,089	0,613		
	16 yıl ve üzeri	20	4,313	0,396		
Vicdanlılık	1-5 yıl	183	3,963	0,522	1,211	0,305
	6-10 yıl	145	3,936	0,575		
	11-15 yıl	48	4,047	0,607		
	16 yıl ve üzeri	20	4,150	0,516		
Sivil erdem	1-5 yıl	183	3,545	0,866	0,044	0,988
	6-10 yıl	145	3,524	0,792		
	11-15 yıl	48	3,536	0,700		
	16 yıl ve üzeri	20	3,588	0,655		

Hastane personelinin özgecılık puanları( $F=2,354$ ;  $p=0,072>0,05$ ), nezaket puanları( $F=0,768$ ;  $p=0,513>0,05$ ), centilmenlik puanları( $F=1,368$ ;  $p=0,252>0,05$ ), vicdanlılık puanları( $F=1,211$ ;  $p=0,305>0,05$ ) ve sivil erdem puanları ( $F=0,044$ ;  $p=0,988>0,05$ ) ortalamalarının, kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

**Tablo 5.32: Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Altboyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Özgecilik	Sağlık meslek lisesi	50	4,035	0,515	23,548	0,000
	Önlisans	81	3,343	0,760		
	Lisans	221	4,080	0,680		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	3,967	0,752		
Nezaket	Sağlık meslek lisesi	50	4,365	0,332	3,240	0,022
	Önlisans	81	4,154	0,410		
	Lisans	221	4,188	0,493		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	4,092	0,509		
Centilmenlik	Sağlık meslek lisesi	50	4,065	0,471	18,538	0,000
	Önlisans	81	3,639	0,647		
	Lisans	221	4,127	0,620		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	4,375	0,516		
Vicdanlılık	Sağlık meslek lisesi	50	4,000	0,410	9,773	0,000
	Önlisans	81	3,700	0,533		
	Lisans	219	4,027	0,557		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	4,163	0,551		
Sivil erdem	Sağlık meslek lisesi	50	3,570	0,657	42,091	0,000
	Önlisans	81	2,812	0,642		
	Lisans	219	3,677	0,730		
	Yüksek Lisans / Doktora	46	4,125	0,743		

Hastane personelinin özgecilik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=23,548$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, sağlık meslek lisesi, lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu hastane personelinin özgecilik puanları, önlisans mezunu hastane personelinin özgecilik puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin nezaket puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,240$ ;  $p=0,022<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda,

sağlık meslek lisesi mezunu hastane personelinin nezaket puanları, yüksek lisans/doktora mezunu hastane personelinin nezaket puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin centilmenlik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=18,538$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, sağlık meslek lisesi, lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu hastane personelinin centilmenlik puanları, önlisans mezunu hastane personelinin centilmenlik puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin vicdanlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=9,773$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, sağlık meslek lisesi, lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu hastane personelinin vicdanlılık puanları, önlisans mezunu hastane personelinin vicdanlılık puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin sivil erdem puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=42,091$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yüksek lisans/doktora mezunu hastane personelinin sivil erdem puanları, sağlık meslek lisesi, önlisans ve lisans mezunu hastane personelinin sivil erdem puanlarından yüksektir. Sağlık meslek lisesi ve lisans mezunu hastane personelinin sivil erdem puanları, önlisans mezunu hastane personelinin sivil erdem puanlarından yüksektir.

**Tablo 5.33: Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Altboyutlarının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Özgecilik	Sürekli gece	10	3,675	0,602	3,001	0,030
	Sürekli gündüz	180	3,950	0,729		
	Gece-gündüz vardiyalı	126	3,778	0,799		
	Gündüz ve bazen nöbet	82	4,061	0,674		
Nezaket	Sürekli gece	10	4,325	0,409	0,700	0,553
	Sürekli gündüz	180	4,161	0,478		
	Gece-gündüz vardiyalı	126	4,220	0,453		
	Gündüz ve bazen nöbet	82	4,201	0,464		
Centilmenlik	Sürekli gece	10	3,850	0,568	7,904	0,000
	Sürekli gündüz	180	3,992	0,624		
	Gece-gündüz vardiyalı	126	3,954	0,657		
	Gündüz ve bazen nöbet	82	4,341	0,556		
Vicdanlılık	Sürekli gece	10	3,725	0,299	4,107	0,007
	Sürekli gündüz	180	4,000	0,536		
	Gece-gündüz vardiyalı	124	3,864	0,565		
	Gündüz ve bazen nöbet	82	4,107	0,562		
Sivil erdem	Sürekli gece	10	3,100	0,818	7,117	0,000
	Sürekli gündüz	180	3,517	0,825		
	Gece-gündüz vardiyalı	124	3,391	0,748		
	Gündüz ve bazen nöbet	82	3,863	0,770		

Hastane personelinin özgecilik puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,001$ ;  $p=0,030<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, çalışma şekli gündüz ve bazen nöbet olan hastane personelinin özgecilik puanları, çalışma şekli gece-gündüz vardiyalı olan hastane personelinin özgecilik puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin nezaket puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,700$ ;  $p=0,553>0,05$ ).

Hastane personelinin centilmenlik puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,904$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, çalışma şekli gündüz ve bazen nöbet olan hastane personelinin centilmenlik puanları, çalışma şekli sürekli gündüz ve gece-gündüz vardiyalı olan hastane personelinin centilmenlik puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin vicdanlılık puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,107$ ;  $p=0,007<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, çalışma şekli gündüz ve bazen nöbet olan hastane personelinin vicdanlılık puanları, çalışma şekli gece-gündüz vardiyalı olan hastane personelinin vicdanlılık puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin sivil erdem puanları ortalamalarının çalışanların çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,117$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, çalışma şekli gündüz ve bazen nöbet olan hastane personelinin sivil erdem puanları, çalışma şekli sürekli gündüz, sürekli gece ve gece-gündüz vardiyalı olan hastane personelinin sivil erdem puanlarından yüksektir.

**Tablo 5.34: Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Altboyutlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşması**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Özgecilik	Doktor	77	4,107	0,680	1,985	0,096
	Hemşire	76	3,816	0,743		
	Sağlık memuru	62	3,935	0,674		
	Laborant	29	3,784	0,693		
	Diğer	154	3,875	0,799		
Nezaket	Doktor	77	4,299	0,482	2,399	0,050
	Hemşire	76	4,247	0,407		
	Sağlık memuru	62	4,117	0,383		
	Laborant	29	4,060	0,503		
	Diğer	154	4,167	0,498		
Centilmenlik	Doktor	77	4,458	0,499	12,585	0,000
	Hemşire	76	4,073	0,555		
	Sağlık memuru	62	3,891	0,602		
	Laborant	29	3,776	0,540		
	Diğer	154	3,946	0,677		
Vicdanlılık	Doktor	77	4,266	0,535	7,710	0,000
	Hemşire	76	3,855	0,388		
	Sağlık memuru	62	3,927	0,471		
	Laborant	29	3,810	0,640		
	Diğer	152	3,932	0,597		
Sivil erdem	Doktor	77	4,094	0,691	19,810	0,000
	Hemşire	76	3,727	0,623		
	Sağlık memuru	62	3,508	0,806		
	Laborant	29	3,181	0,707		
	Diğer	152	3,243	0,795		

Hastane personelinin özgecilik puanları( $F=1,985$ ;  $p=0,096>0,05$ ) ve nezaket puanları ( $F=2,399$ ;  $p=0,050>0,05$ ) ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

Hastane personelinin centilmenlik puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=12,585$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek

amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, görevi doktor olan hastane personelinin centilmenlik puanları, görevi hemşire, sağlık memuru, laborant ve diğer görevli olan hastane personelinin centilmenlik puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin vicdanlılık puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=7,710$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, görevi doktor olan hastane personelinin vicdanlılık puanları, görevi hemşire, sağlık memuru, laborant ve diğer görevli olan hastane personelinin vicdanlılık puanlarından yüksektir.

Hastane personelinin sivil erdem puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur( $F=19,810$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, görevi doktor olan hastane personelinin sivil erdem puanları, görevi hemşire, sağlık memuru, laborant ve diğer görevli olan hastane personelinin sivil erdem puanlarından yüksektir. Görevi hemşire olan hastane personelinin sivil erdem puanları, görevi laborant ve diğer görevli olan hastane personelinin sivil erdem puanlarından yüksektir.

## SONUÇ

Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek amacıyla Denizli’de faaliyet gösteren 5 özel hastanenin personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırmada konuya oldukça geniş bir perspektiften bakılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın başında belirtilen amaca yönelik olarak konu, personel güçlendirme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti olarak üç ayrı bölümde ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise konuya ilişkin bir uygulama yapılarak, elde edilen veriler değerlendirilmeye çalışılmıştır.

### **Hastane personelinin personel güçlendirme, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerine ilişkin sonuçlar:**

Hastane personelinin; personel güçlendirme ölçeğinde yer alan altboyutlardan en yüksek ortalama puanı 5 üzerinden yapılan değerlendirmede, en yüksek puanın 4,071 ile eğitim alt boyutuna, en düşük puanın ise 3,085 ortalama puan ile yetki alt boyutuna ait olduğu saptanmıştır. Buna göre; hastane personeli yetki boyutuna ilişkin personel güçlendirme olguları orta düzeyde, diğer boyutlar olan örgüt ve yöneticinin desteği, yaratıcılık, eğitim, sınırlılık, katılım ve karar verme boyutlarına ilişkin algılamaları ise yüksek düzeydedir.

Hastane personelinin; işten ayrılma niyetleri 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre 2,524 ortalama puan düzeyindedir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan hastane personelinin işten ayrılma niyetleri düşüktür.

Hastane personelinin ÖVD düzeyleri; 5 üzerinden yapılan değerlendirmede en yüksek puan 4,192 ortalama puan ile nezaket altboyutunda, en düşük puan ise 3,593 ortalama puan ile sivil erdem altboyutunda gerçekleşmiştir. Buradan hastane personelinin yüksek düzeyde ÖVD’na sahip oldukları söylenebilir.

**Hastane personelinin personel güçlendirme ölçeği altboyutlarının demografik özelliklerine göre farklılaşmasına dair sonuçlar:**

Hastane personelinin personel güçlendirme algılarının sınırlılık boyutu dışında cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; erkek çalışanların sınırlılık algıları bayan personelden yüksek, diğer boyutlara ilişkin algılamaları ise benzerlik göstermektedir.

Hastane personelinin personel güçlendirme ölçeğinde yer alan altboyutlardan yaratıcılık, sınırlılık, katılım ve karar vermeye ilişkin algılarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığı, örgüt ve yönetici desteği, eğitim ve yetki boyutlarına ilişkin algılarının medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; evli ve bekar hastane personelinin yaratıcılık, sınırlılık, katılım ve karar verme boyutlarına ilişkin personel güçlendirme algıları benzerlik gösterirken, evli çalışanların örgüt ve yönetici desteği, eğitim ve yetki boyutlarına ilişkin personel güçlendirme algıları bekar personelden yüksektir.

Hastane personelinin personel güçlendirme algılarının yetki boyutu dışında yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; 21-25 yaş aralığındaki hastane personelinin yetki algıları, daha yüksek yaş gruplarında bulunan hastane personelinden düşük, diğer boyutlara ilişkin personel güçlendirme algıları ise benzerlik göstermektedir.

Hastane personelinin personel güçlendirme algıları yetki, katılım ve karar verme boyutu dışında örgütte çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip hastane personelinin yetki boyutuna ilişkin personel güçlendirme algıları 11-15 yıl arası çalışanlarda düşük, katılım ve karar verme algıları ise 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip hastane personelinden yüksektir. Diğer boyutlara ilişkin personel güçlendirme algıları farklı çalışma süresine sahip hastane personeli ile benzerlik göstermektedir.

Hastane personelinin personel güçlendirme algılarının katılım ve karar verme boyutu dışında eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; yüksek lisans/doktora eğitim düzeyinde bulunan hastane personelinin katılım ve karar verme boyutu dışında kalan boyutlara ilişkin personel güçlendirme algıları, diğer eğitim düzeyindeki hastane personelinden yüksektir, farklı eğitim seviyesindeki hastane personelinin katılım ve karar verme boyutuna ilişkin personel güçlendirme algıları ise benzerlik göstermektedir.

Hastane personelinin personel güçlendirme algılarının katılım ve karar verme boyutu dışında çalışma şekillerine göre istatistiksel açıdan farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; çalışma şekli gündüz ve bazen nöbet olan hastane personelinin katılım ve karar verme boyutu dışında personel güçlendirme algıları diğer çalışma şekline sahip hastane personelinden yüksektir. Farklı şekillerde çalışan hastane personelinin katılım ve karar vermeye ilişkin personel güçlendirme algıları ise benzerlik göstermektedir.

Hastane personelinin personel güçlendirme algılarının katılım ve karar verme boyutu dışında görevlerine göre istatistiksel açıdan farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; görevi doktor olan hastane personelinin katılım ve karar verme boyutu dışında personel güçlendirme algıları diğer görevlerde bulunan hastane personelinden yüksektir. Farklı görevlerdeki hastane personelinin katılım ve karar vermeye ilişkin personel güçlendirme algıları ise benzerlik göstermektedir.

**Hastane personelinin işten ayrılma niyetlerinin demografik özelliklerine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar:**

Hastane personelinin işten ayrılma niyetlerinin; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile farklı cinsiyetlerdeki, evli ve bekar, farklı yaş

gruplarında farklı çalışma sürelerine sahip hastane personelinin işten ayrılma niyetleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Hastane personelinin eğitim düzeylerine göre işten ayrılma niyetlerinin istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre önlisans mezunu olan hastane personelinin işten ayrılma niyetleri diğer eğitim düzeyinde bulunan hastane personelinden daha yüksektir.

Hastane personelinin çalışma şekillerine göre işten ayrılma niyetlerinin istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre sürekli gece çalışan hastane personelinin işten ayrılma niyetleri diğer şekillerde çalışan hastane personelinden daha yüksektir.

Hastane personelinin görevlerine göre işten ayrılma niyetlerinin istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre doktor olarak görev yapan hastane personelinin işten ayrılma niyetleri diğer görevlerde bulunan hastane personelinden daha düşüktür.

#### **Hastane personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşmasına dair sonuçlar:**

Hastane personelinin ÖVD düzeylerinin cinsiyetlerine ve çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre farklı cinsiyette bulunan ve farklı çalışma süresine sahip hastane personelinin ÖVD düzeyleri birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Hastane personelinin medeni durumlarına göre; ÖVD alt boyutlarından nezaket dışında kalan boyutlara ilişkin ÖVD düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; evli personelinin nezaket ÖVD düzeyleri bekar personelden yüksek, evli ve bekar çalışanların diğer boyutlara ilişkin ÖVD düzeyleri ise benzerlik göstermektedir.

Hastane personelinin yaş gruplarına göre; ÖVD alt boyutlarından centilmenlik dışında kalan boyutlara ilişkin ÖVD düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; 20-25 yaş aralığında bulunan hastane personelinin ÖVD düzeyleri daha yüksek yaş gruplarındaki hastane personelinden düşük, diğer yaş gruplarındaki çalışanların diğer boyutlara ilişkin ÖVD düzeyleri ise benzerlik göstermektedir.

Hastane personelinin eğitim düzeylerine göre; ÖVD düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; ön lisans mezunu hastane personelinin özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem düzeylerinin diğer eğitim seviyesinde bulunan hastane personelinden düşük, sağlık meslek lisesi mezunu hastane personelinin da nezaket düzeyleri diğer eğitim seviyesinde bulunan hastane personelinden yüksektir.

Hastane personelinin çalışma şekillerine göre; ÖVD alt boyutlarından nezaket dışında kalan boyutlara ilişkin ÖVD düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; gündüz ve bazen nöbet şeklinde çalışanların nezaket dışında kalan ÖVD düzeyleri diğer çalışma şekillerine sahip hastane personelinden yüksek, farklı çalışma şekillerine sahip hastane çalışanların nezakete ilişkin ÖVD düzeyleri ise benzerlik göstermektedir.

Hastane personelinin görevlerine göre; ÖVD alt boyutlarından özgecilik dışında kalan boyutlara ilişkin ÖVD düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Buna göre; doktor olarak çalışanların özgecilik dışında kalan ÖVD düzeyleri diğer görevlerde bulunan hastane personelinden yüksek, farklı görevlerdeki hastane personelinin özgeciliğe ilişkin ÖVD düzeyleri ise benzerlik göstermektedir.

**Hastane personelinin personel güçlendirme, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri arasındaki ilişkilere dair sonuçlar:**

Hastane personelinin personel güçlendirme algıları ile işten ayrılma niyet düzeyleri arasında istatistiksel açıdan negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre hastane personelinin personel güçlendirme algı düzeyleri yükseldikçe işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Hastane Personelinin Personel Güçlendirme ölçeğinde yer alan alt boyutlardan katılım ve karar verme ile ÖVD alt boyutlarından centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı diğer, personel güçlendirme ölçeğinde yer alan tüm boyutlar ile ÖVD ölçeğinde bulunan tüm boyutlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre hastane personelinin katılım ve karar vermeye ilişkin personel güçlendirme algılarının centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem ÖVD düzeylerinden bağımsız, diğer boyutların ise birbirlerini olumlu olarak etkilediği söylenebilir.

#### **İşten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin personel güçlendirme algılarından etkilenme durumuna ilişkin sonuçlar:**

Hastane personelinin yaratıcılık, eğitim ve yetkiye ilişkin personel güçlendirme algılarından işten ayrılma niyetlerinin etkilenmediği örgüt ve yöneticinin desteği, sınırlılık, katılım ve karar vermeye ilişkin personel güçlendirme algılarından ise istatistiksel olarak negatif olarak etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre örgüt ve yöneticinin desteği, sınırlılık, katılım ve karar vermeye ilişkin personel güçlendirme algıları yükseldikçe işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Hastane personelinin yaratıcılık ve yetkiye ilişkin personel güçlendirme algılarından ÖVD boyutlarından özgeciliğin istatistiksel olarak etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre hastane personelinin yaratıcılık ve yetkiye ilişkin personel güçlendirme algıları yükseldikçe özgecilik düzeyleri de yükselmektedir.

Hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği, yaratıcılık, katılım ve karar vermeye ilişkin personel güçlendirme algılarından ÖVD boyutlarından nezaket

düzelelerini istatistiksel olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği, yaratıcılık, katılım ve karar vermeye ilişkin personel güçlendirme algıları yükseldikçe nezaket düzeyleri de yükselmektedir.

Hastane personelinin yaratıcılık, eğitim ve sınırlılığa ilişkin personel güçlendirme algılarından ÖVD boyutlarından centilmenlik düzeylerini istatistiksel olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre hastane personelinin yaratıcılık, eğitim ve sınırlılığa ilişkin personel güçlendirme algıları yükseldikçe centilmenlik düzeyleri de yükselmektedir.

Hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği, eğitim, sınırlılık ve yetkiye ilişkin personel güçlendirme algılarından ÖVD boyutlarından vicdanlılık düzeylerini istatistiksel olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre hastane personelinin örgüt ve yöneticinin desteği, eğitim sınırlılık ve yetkiye ilişkin personel güçlendirme algıları yükseldikçe vicdanlılık düzeyleri de yükselmektedir.

Hastane personelinin yaratıcılık, eğitim ve sınırlılık, katılım ve karar vermeye ilişkin personel güçlendirme algılarından ÖVD boyutlarından sivil erdem düzeylerini istatistiksel olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre hastane personelinin yaratıcılık, eğitim ve sınırlılık, katılım ve karar vermeye ilişkin personel güçlendirme algıları yükseldikçe sivil erdem düzeyleri de yükselmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma Denizli İlinde faaliyet gösteren 5 özel hastanenin personeli üzerinde, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetlerine etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışma, Özel hastane çatısı altında çalışan personelin, personel güçlendirme uygulamalarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetlerini tanımlama konusunda ciddi bulgular sunmaktadır. Ayrıca bu çalışma, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi arasındaki ilişkileri konu olarak yapılabilecek diğer çalışmalara da ışık tutacaktır.

## KAYNAKÇA

- AKÇAKAYA, M.** (2010), “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, s.25: 145-174.
- ALTAŞ, S. S., H. Ç. GÜNDÜZ** (2007), “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Öneri*, c.7, s.28: 47-57
- ALTUNKESE, T. N.** (2002), “Psikolojik İklimin Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- APPELBAUM, Steven H., Danielle HÉBERT, Sylvie Leroux** (1999), “Empowerment: Power, Culture And Leadership-A Strategy Or Fad Forth The Millennium?,” *Journal of workplace Learning:Employee Counselling Today*, c.11, s.7: 235-239.
- ARDA, S.** (2006), “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ASLAN, Ş.** (2009). “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, c.6, s.1: 256-275.
- AYKAÇ, B.** (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- AYTAÇ, S.** (b.t.). İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, <http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf> (Erişim Tarihi:21.10.2011).
- BALAY, R.** (2000), “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALTAŞ, A.** (2002), “Ekip Çalışması ve Liderlik”, İstanbul: Remzi Yayınevi.
- BARUTÇUGİL, İ.** (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- BASIM, N. ve H. ŞEŞEN** (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, c. 61, s.4: 803-101.
- BİNGÖL, D.** (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi, (4. Basım)*, İstanbul: Beta Basım.
- BOLAT, T.** (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- BOLAT, O. İ. ve T. BOLAT** (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.11, s.19: 75-94.
- BOLAT, T.** (2003), “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, *Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c.17, s.3 – 4: 215.
- BULUÇ, B.** (2008), “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, c.6, s.4: 571-602.
- CEYLAN, A., N. DEMİRCAN** (2004), Çalışanların Örgüte Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, <http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.htm>.(Erişim Tarihi 21.10.2011).
- CEYLAN, C. ve N. BAYRAM** (2006), “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi, Atatürk Üniversitesi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 20, s.1: 105-120.
- CEYLAN, Ö.** (2002). “Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CONGER J.A., R.N. KANUNGO** (1988), “The Empowerment Perocess: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, c.3: 473-477.
- CUNNINGHAM, Ian, Jeff Hyman, Chris Baldry** (1996). “Empowerment: The Power To Do What?,” *Industrial relations Journal*, c.27, s.2: 143-154.
- ÇAKIR, O.** (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ÇARIKÇI, İ. H. ve Ö. ÇELİKKOL** (2009). “İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.1, s. 9: 153-170.

- ÇAVUŞ, M. F.** (2008), “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Journal of Yasar University*, c.3, s.10: 1287-1300.
- ÇAVUŞ, M. F., T. AKGEMİCİ** (2008), “ İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 20: 229-244.
- ÇELİK, M.** (2007), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ÇETİN, M. Ö.** (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayın.
- ÇÖL, G.** (2004), “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c. 6, s. 2.
- ÇUHADAR, M. Turan** (2005), ”Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.25: 1- 22.
- DİNÇER, Ö., F.Yahya** (2009), *İşletme Yönetimine Giriş (7. Baskı)*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- DOĞAN, S.** (2003), *Personel Güçlendirme*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DOĞAN, S. ve Ö. DEMİRAL** (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 32: 47-80.
- DOĞAN, S. ve S. KILIÇ,** (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 29: 37-61.
- ERDİL, O. ve H. KESKİN** (2003), “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” , *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, c.32, s.1.
- ERDOĞAN, İ.** (1997). *İşletmelerde Davranış, (2.Basım)*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- EREN, E.** (2001), *Yönetim ve Organizasyon (5. Baskı)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- EREN, E.** (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

- ERSTAD, M.** (1997), “Empowerment And Organizational Change”, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, c.9: 325–33.
- GEÇER, H.** (2008), “Bir Üniversite Hastanesindeki Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeylerin Belirlenmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- GUNER, M. ve C. Ünal** (2007), “Konfeksiyon İşletmelerinde İş Gücü Sirkülasyonu”, *E.Ü. Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 140-144.
- GÜL, H., E. O. KARAMANOĞLU, H. GÖKÇE** (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, s.15: 1-11.
- GÜRBÜZ, S.** (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c.3, s.1: 48-75.
- GÜRBÜZ, S., M. YÜKSEL** (2008), “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c.9, s.2: 174-190.
- GÜVEN, M.** (2001), “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, *Öneri Dergisi*, c.21, s.6: 113-126.
- HALES, C., K. Antonis** (1998), “Empowerment İn Five-Stars Hotels:Choice, Voice Or Rhetoric?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, c.10, s.3: 88-95.
- HANÇER, M.**(2004). *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*. Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- HWANG, I. S. ve J. H. KOU** (2006), “Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations”, *Journal of American Academy of Business*, c.8, s.2: 254-255.
- İŞBAŞI, J. Ö.** (2000), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- İŞCAN, Ö. F. ve M. K. TİMURÖĞLU** (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 21, s.1: 119-135.
- İŞÇİ, E.**, “İşten Ayrılmayı Etkileyen Unsurlar”, <http://www.emreisci.blogspot.com> (Erişim Tarihi 21.10.2011).
- KAMER, M.** (2001), “Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARAHAN, A.** (2009), “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler*, c. 7, s.1: 95-114
- KARAHAN, A., K. GÜRPINAR, P. ÖZYÜREK** (2007), “Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları: Afyon İl Merkezindeki Hemşirelerinin Stres Kaynaklarının Belirlenmesi”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c.3, s.1: 3:27-44.
- KARAKOÇ, N., Ö. N. BIYIKLILAR** (2003), “İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının ‘İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini’ Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, c.5, s.19.
- KARİP, E.** (2000), *Çatışma Yönetimi (2.Baskı)*, Ankara: Pegem Yayıncılık
- KAYNAK, T.** (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- KAYNAK, T. ve diğerleri** (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- KOÇEL, T.** (2003), *İşletme Yöneticiliği (9. Baskı)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KÖSE, S., B. KARTAL, N. KAYALI** (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 20.
- LEE, M., J. KOH** (2001), “Is Empowerment Really A New Concept?”, *International Journal of Human Resource Management*, c.12, s.4: 684 – 695.
- LUTHANS, F.** (1995). *Organizational Behavior (7th Edititon)*, Mc Graw Hill Inc.

- NAKİP, M.** (2003), Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ORGAN, D. W.** (1988), *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, M.A: D.C. Heath.
- OSBORNE, S.P.** (1994), “The Language of Empowerment” *Management*, Bradfords, 7 (3), pp.56-63.
- OUDTSHOOM, M.V. and L.THOMAS** (1995) “ A Management Synopsis of Empowerment”, *Training for Quality*, Bradford, 3 (3), pp.25-30.
- ÖĞÜT, A., S. AYGEN, M. T. DEMİRSEL** (2007), “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül, Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Özel sayı: 163- 172.
- ÖZAKSU, Ö.** (2006), “İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması”, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZDEVECİOĞLU, M.** (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 20: 117-135.
- ÖZEVREN, M.** (2000), *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- ÖZGEN, H. ve M. Türk** (1997), “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, c. 30, s.4: 75-86.
- ÖZKAYA, M. O., V. YAKIN, T. EKİNCİ** (2008). “Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, c.15, s.1: 163- 180.
- PECCEİ, Riccardo, Patrice Rosenthal** (2001), “Delivering Customer-oriented Behaviour Through Empowerment: An empirical test of HRM Assupmtions”, *Journal of Management Studies*, c.38, s.6: 831-857.
- PİTTTS, D. W.** (2005). “Leadership”, *Empowerment and Public Organizations. Review of Public Personel Administration*, c.25, s.1: 5-28.

- PODSAKOFF, P. M.** Ve Diğerleri (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, c.26, s. 3: 513-63.
- POYRAZ, K.** ve **B. KAMA** (2008). “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.13, s. 2: 143-164.
- RUSBELT, C. A., D. FARRELL,** Rogers and Mainous (1988), “Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, c. 31, s. 3: 599-627.
- SANDERSON, P.A** (2003), *The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in A Structured Enviroment: An assesment of the Navy’s Medical Service Corps*, Regent University, School of Leadership Studies, May, p.46-92.
- SARIALTIN, H.** ve **A. Yilmazer** (2007), “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 18: 1- 22.
- SEÇGİN, Y.** (2007). “Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- SEZGİN, F.** (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, c. 25, s.1: 317-33.
- SPREITZER, G. M.** (1995), “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, c.38, s.5, pp.1442-1465.
- ŞAHİN, N.** (2007), “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TAKASE, M., P. MAUDE, E. MANIAS** (2005), “Nurses Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach”, *Nursing and Health Sciences*, c.7: 209-217.

- TAŞTAN, S.** (2002), “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c.4, s.2.  
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=52&cilt=4&sayi=2&yil=2002>  
(Erişim Tarihi:17.12.2010)
- TOPALOĞLU, G.** (2005), “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜRKER, M.** (2006), “Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜTÜNCÜ, O. ve M. DEMİR** (2003), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.5, s. 2: 146-169.
- UZUN, G.** (2007). “Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme”, *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ÜNAL, Z.** (2003), “Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- VERANYURT, G.** (2009) “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü ”, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- WILKINSON, A.** (1998), “Empowerment: Theory and Practice”, *Personel Review*, c. 27, s.1, 40-56.
- YÜCEL, C. ve S. KAYNAK** (2008), “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 20: 685-706.
- YÜKSEL, Ö.** (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

## EK 1:ANKET FORMU

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, “*Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Özel Hastanelerde Personel Güçlendirmenin uygulanması ile örgütsel vatandaşlık anlayışının ve işten ayrılmaların ne ölçüde etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma kavramlarını incelemek ve bu kavramlardan yola çıkılarak personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmektir. Bilindiği gibi Personel Güçlendirme, çalışanların kendi kararlarını verebilme özgürlüğüne sahip olmaları ve olayları kontrol edebileceklerine inanmalarınıdır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ise, gönüllülük esasına dayanan, zorunlu olmayan ancak işletmenin devamı açısından önem taşıyan davranışlar olarak tanımlanır. Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Vereceğiniz cevapların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmamıza göstermiş olduğunuz *ilgiden* ve yapacağınız *katkılardan* dolayı şimdiden *teşekkür ederiz*.

Prof. Dr. Selen DOĞAN  
Yüksek Lisans Öğrencisi İlkay İLISU

#### İLETİŞİM ADRESİ

Yüksek Lisans Öğrencisi

İlkay İLISU

Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Anabilim Dalı

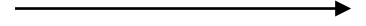
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Telefon	0 535 609 91 50
E-mail	<a href="mailto:Ilkay8432@hotmail.com">Ilkay8432@hotmail.com</a>

**1. Lütfen size en uygun cevabı işaretleyiniz.**

Kişisel Bilgiler							
1	Cinsiyetiniz	Erkek ( )	Kadın ( )	2	Medeni Durumunuz	Evli ( )	Bekar ( )
3	Yaşınız	21-25 ( )	26-30 ( )	31-35 ( )	36-40 ( )	41 ve üzeri ( )	
4	Kurumda Çalışma Süreniz	1-5 yıl ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16 yıl ve üzeri ( )		
5	Eğitim Durumunuz	Sağlık Meslek Lisesi ( )	Önlisans ( )	Lisans ( )	Yüksek Lisans/Doktora ( )		
6	Çalışma Şekliniz	Sürekli Gece ( )	Sürekli Gündüz ( )	Gece-Gündüz/Vardiyalı ( )	Gündüz ve Bazen Nöbet ( )		
7	Göreviniz	Doktor ( )	Hemşire ( )	Sağlık Memuru ( )	Laborant ( )	Diğer ( )	

Lütfen diğer sayfaya geçiniz



2. Aşağıdaki yargılara katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.

Önem Derecesi Yargılar		PERSONEL GÜÇLENDİRME				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimi kendim yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
2	İşyerimin genel hedef ve amaçlarını biliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkim var.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Hastaların ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetkiliyim.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Hastaların sorunlarını çözme konusunda ne kadar yetkili olduğum açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Hastalara yararlı bir hizmet sunduğum için yaptığım iş önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Yardım ihtiyacım olduğu zaman diğer çalışanların bana yardım edeceğine inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
8	İşimdeki performansım hakkında geri bildirimler alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Kurumumun değerli bir üyesi olduğumu hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
10	Hastaların ihtiyaçlarını karşılamak benim için önceliklidir.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Hastalara daha iyi hizmet sunmak için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırım	( )	( )	( )	( )	( )
12	Hastaları memnun etmeye çalıştığım sürece hata yapsam bile bu bir sorun yaratmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Kurumda çalışanlar hastalara daha iyi hizmet için geliştirecek yolları düşünmek için cesaretlendirilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
14	İşimde herhangi bir şeyi değiştirmek için bürokratik işlem yapmak zorunda değilim.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Kurumumdaki süreçler, kurallar ve sistemler hastaların ya da iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamada bana yardımcı olur	( )	( )	( )	( )	( )
16	Kurumum süreç ve politika değişikliklerinde beni bilgilendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Hastaların ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceğimi belirleyen süreçleri, sistemleri ve kararları etkileme fırsatım vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Hastaların sorunlarını çözebilecek eğitime sahibim.	( )	( )	( )	( )	( )
19	İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulmaya teşvik edilirim	( )	( )	( )	( )	( )
20	İşimle ilgili sorunları kendim çözebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Sorunları ele almadan önce yönetimin onayını almam gerekir.	( )	( )	( )	( )	( )
22	İşimle ilgili sorunları kendim çözmek konusunda Desteklenmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
23	İstediğim zaman işimle ilgili değişiklik yapmama izin verilmez.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>PERSONEL GÜÇLENDİRME</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>Önem Derecesi</b>	<b>Yargılar</b>					
24	Anında müdahale gerektiren sorunları çözmede yetkili değilim.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Kurumumun kuralları çerçevesinde hastaların ihtiyaçlarını karşılarken kendimi özgür hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

3. Aşağıdaki yargılara katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.

<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>Önem Derecesi</b>	<b>Yargılar</b>					
1	Daha iyi alternatifim olsa bu kurumdan ayrılmayı düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Olanaklı olsa kurumdan ayrılmayı düşünürdüm.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Daha iyi alternatif olsa kurumdan ayrılırdım.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Başka bir kurumda iş arıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

4. Aşağıdaki yargılara katılım düzeyinizi lütfen belirtiniz.

Önem Derecesi	Yargılar	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
2	İşe gelmemiş olanlara yardım etmeye çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
3	İşle ilgili problemi olan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Başkalarının hakkını suistimal etmem.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemede elimden geleni yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Herhangi önemli bir davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Sorunları olduklarından daha büyük görme eğilimimde olduğumu sanmıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Her zaman olaylarla ilgili olumsuz yanlardan çok olumlu yanlara odaklandığımı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Her zaman dakik olmaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Hiçbir zaman uzun öğle araları almak istemem.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Fazladan mola almak istemem.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Hiç kimse izlemediğinde bile örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Kurumumun sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Görevim olmayan fakat kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere istekli olarak katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Kurumumla ilgili toplantı ve aktivitelerde ilgilenir ve bunlara aktif olarak katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurmaya çalışırım	( )	( )	( )	( )	( )

**ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR... ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**