

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN VE İŞYERİ ARKADAŞLIKLARININ PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYE OLAN ETKİLERİ: BİR KAMU KURUMUNDA AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Bülent Doğan¹Doç. Dr. Meral Elçi²Araş. Grv. Gülay Murat³

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

- ❖ Psikolojik güçlendirme,
- ❖ Örgütsel iletişim,
- ❖ İşyeri arkadaşlıkları

Bu araştırmanın amacı kamu sektöründe görev yapmakta olan çalışanların psikolojik güçlendirme algıları üzerinde, işletmedeki işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin etkisinin olup olmadığının irdelenmesidir. Araştırmanın örneklemini bir kamu kurumundaki 390 çalışan oluşturmaktadır. Anket yöntemi ile toplanan veriler SPSS paket programı kullanılarak faktör analizine, güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Analizlerden elde edilen bulgulara göre; psikolojik güçlendirmenin “anlam” boyutu ile işyeri arkadaşlığı ve dikey örgütsel iletişim arasında, psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” boyutu ile işyeri arkadaşlığı arasında, psikolojik güçlendirmenin “otonomi” boyutu ile dikey örgütsel iletişim arasında ve psikolojik güçlendirmenin “etki” boyutu ile işyeri arkadaşlığı ve dikey örgütsel iletişim arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND WORKPLACE FRIENDSHIPS ON PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT: AN EMPIRICAL STUDY IN A PUBLIC INSTITUTION

Bülent Doğan

Assoc. Prof. Dr. Meral Elçi

Res. Asst. Gülay Murat

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate whether there is an effect of workplace friendships and organizational communication on psychological empowerment perceptions of public sector employees. Sample of the study is consists of 390 employees of a public institution. The data collected by the survey method were subjected to factor analysis, reliability, correlation and regression analyzes using SPSS package program. According to the findings obtained from the analyzes; between the “meaning” dimension of psychological empowerment and workplace friendship and vertical organizational communication, between the “competence” dimension of psychological empowerment and workplace friendship, between “autonomy” dimension of psychological empowerment and vertical organizational communication, and “impact” dimension of psychological empowerment and workplace friendship and vertical organizational strengthening statistically significant and positive relationships between communication were determined.

Keywords:

- ❖ Psychological empowerment,
- ❖ Organizational communication,
- ❖ Workplace friendships

¹ Gebze Teknik Üniversitesi, bulent.dogan@gtu.edu.tr

² Gebze Teknik Üniversitesi, emeral@gtu.edu.tr

³ Gebze Teknik Üniversitesi, gulaymurat@gtu.edu.tr

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında örgütler için rekabet koşullarının zorluğu gün geçtikçe arttığından örgütler bu rekabet koşulları içinde varlığını devam ettirebilmek için değişen koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütler bu uyum sürecini gerçekleştirebilmek için çalışanlarının da değişime ve yeniliğe uyum göstermelerini beklemektedir. Rekabet ortamının çok zorlu olduğu iş dünyasında, çalışanlar da artık kendine inanan ve güvenen, kendini yetkin gören, yaptığı işte inisiyatif alabilen ve fark yaratabilen, iletişime açık bireyler olarak iş yapış süreçlerindeki değişime katkı sağlayarak örgütsel hedeflere ulaşılmasını gerçekleştirebilmelidirler (Kanbur, 2018: 148). Örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için de iş dünyasının en önemli kaynağı olan çalışanların güçlendirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin içinde bulunduğu rekabetin gereksinimlerini karşılayabilmesi için güçlendirme ile çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmesi sağlanmalıdır. Örgütlerde, daha önceki zamanlarda güçlendirme kavramı yapısal güçlendirme yaklaşımı bağlamında çalışanların örgüt içerisinde yetkilendirilmesi, karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, bilgiye ve kaynaklara ulaşımının sağlanması şeklinde yönetsel uygulamaları içerirken, günümüzde sadece yönetsel uygulamaların çalışanların güçlendirilmesi için tek başına yeterli olamayacağı anlaşıldığından çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi kavramı ortaya çıkmıştır (Kanbur, 2018:148; Çalışkan, 2011:77-92). Günümüzde küresel rekabet ve değişim koşullarından dolayı, örgütlerde çalışanlar değişime ve gelişime, yeniliğe ve inisiyatife ihtiyaç duyduğundan psikolojik güçlendirmeye olan ilgi de artmıştır (Spreitzer, 1995: 1443; Conger ve Kanungo, 1988: 471; Thomas ve Velthouse, 1990: 667).

Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışan; yaptığı işin anlamlı olduğuna inanacak ve işini daha çok severek yapacak, iş tatmini ve iş memnuniyeti artacak ve işini yaparken daha çok motive olacaktır. Bunun sonucunda çalışanın örgütsel bağlılığı artacak ve işten ayrılma düşüncesi azalacaktır. Bu

bağlamda psikolojik güçlendirme kavramının, çalışanların pozitif yönlü örgütsel davranışlarına olumlu katkı sağlayacağını ve negatif yönlü örgütsel davranışlarını ise azaltabileceği belirtilebilir (Kanbur, 2018: 148-149).

Bu çalışmada, psikolojik güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel iletişim ve işyeri arkadaşlığı kavramları arasındaki ilişkiler analiz edilerek, elde edilen bulgular ışığında değerlendirmeler yapılmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Psikolojik Güçlendirme ve Boyutları

Güçlendirme kavramı, bugüne kadar araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Koçel'e (2007) göre güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Durmaz, 2012: 32).

Conger ve Kanungo'ya (1988:474) göre İngilizce dilinde güçlendirme "muktedir kılmak" şeklinde tanımlanmıştır. Güçlendirmenin bir diğer tanımı ise şöyle yapılmıştır: Çalışanlara, işyeri ortamında karar vermelerine olanak sağlayacak veya işyeri faaliyetlerinin sorumluluklarını üstlenebilecekleri bir atmosferin sağlanmasıdır (Erstad, 1997). Görüldüğü üzere ortaya konan bu tanımlarda bazı ortak paydalar bulunuyor olsa da, güçlendirme kavramı üzerinde tam bir fikir birliğine varılmış, her yönüyle ortak bir tanımlamadan bahsetmek mümkün değildir (Çöl, 2008: 36). Örgütlerde gerçekleştirilen yönetsel uygulamaların, çalışanların güçlendirilebilmesi için gerekli şartlardan yalnızca bir kısmını oluşturduğu için çalışanların belirli bir ölçüde güçlendirilebileceği Conger ve Kanungo (1988) tarafından ifade edilmiştir. Thomas ve Velthouse

da (1990) yönetsel uygulamalar ile çalışanlar tarafından algılanan güçlendirilmişlik duygusunun yani psikolojik güçlendirilmişlik algısının birbirinden ayrılması ve güçlendirme hakkında alternatif yaklaşımların araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda psikolojik güçlendirme yaklaşımıyla ilgili yapılan çalışmalar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

Bandura'nın (1986) öz yeterlilik kuramı yani bireyin kendisine olan inancı olarak ifade edilebilecek kuram psikolojik güçlendirme kavramına temel olmuştur. Güç kavramı; bireyin sahip olduğu kişisel öz-yeterliliğine olan inancı iken, güçlendirme kavramı; çalışanların öz yeterliliklerinin arttırılacağına inandığı bir süreçtir (Bandura, 1986). Conger ve Kanungo (1988), yaptığı çalışmada Bandura'nın (1986) öz-yeterlilik kuramından hareket ederek örgüt içerisinde gerçekleştirilen yönetsel uygulamaların çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerine çok fazla etki etmediğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar psikolojik olarak güçlendirmenin motivasyonel bir kavram olduğunu ortaya koymuş ve temel amacının çalışanların öz-yeterlilik duygularını arttırmak olduğunu belirtmişlerdir. Thomas ve Velthouse'da (1990) psikolojik güçlendirme konusunda çalışmalar yapan ve ilgili alan yazınına önemli katkılar yapan bir diğer araştırmacıdır. Bahse konu araştırmacılar, Conger ve Kanungo'nun (1988) araştırmalarından yola çıkarak psikolojik güçlendirme kavramının tek bir boyutta açıklanamayacak bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre psikolojik güçlendirme çok yönlü bir kavramdır. Bu bağlamda Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlendirme kavramıyla ilgili bir bilişsel model ortaya koyarak alt boyutlar belirlemişlerdir. Bunun sonucunda psikolojik güçlendirme kavramını çalışanın işteki rolüne yönelimini yansıtan ve çalışanda anlam, yetkinlik, seçme ve etki olmak üzere dört bilişsel değişken ile açıklanan içsel görev motivasyonu" şeklinde tanımlamışlardır. Thomas ve Velthouse'ın (1990), çalışmalarını temel alan Spreitzer (1995),

Psikolojik Güçlendirme Kuramını oluşturmuştur. Araştırmacı psikolojik güçlendirme kavramını, çalışanın yaptığı işine yönelimini gösteren dört boyutla açıklamıştır. Thomas ve Velthouse (1990) tarafından ilk defa ortaya konulan bu dört boyut: anlam, yetkinlik, otonomi (hür irade, seçim veya özerklik) ve etki olarak ifade edilmektedir. Spreitzer'e (1995) göre psikolojik güçlendirme; çalışanların yukarıda açıklanan dört boyutu da içerecek şekilde güçlenmesini sağlayan psikolojik bir olgudur. Yukarıdaki tanımlardan hareketle, psikolojik güçlendirme anlam, yetkinlik, otonomi ve etki şeklinde dört ana boyuttan oluşur (Spreitzer, 1995:1443-1444). Bu boyutlardan anlam; çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması ve yaptığı işin amacının kendisi için taşıdığı değerdir (Çalışkan, 2011; Kanbur,2018). Çalışanın yaptığı işin örgüt içerisinde önemli olduğuna inanması ve hatta önemli olduğunu bilmesi, yaptığı işin yapılmasının zorunlu olduğunu bilmesidir (Quinn and Spreitzer, 1997). Yetkinlik; çalışanın kendisini yaptığı iş noktasında yeterli görmesidir. Çalışanın görevini yerine getirirken sahip olduğu bilgi ve becerilere duyduğu güven yetkinlik ile ilgilidir (Çalışkan, 2011:79; Kanbur,2018:149). Otonomi; çalışanın işinin işleyişi ile ilgili karar verme yetkisine sahip olmasıdır. Çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda görüş belirtebilmesidir (Kanbur, 2018:149). Etki; çalışanın işi üzerinde etkili olduğunu düşünmesi, işyerindeki yönetsel ve stratejik faaliyetleri etkileyebileceğine olan inancıdır (Kanbur, 2018:149).

2.2. İşyeri Arkadaşlığı

Arkadaşlık; tarafları arasında kan bağı olmayan en az iki kişi arasında kurulan, gönüllük esasına dayalı olan, yazılı kurallara bağlı olmayan ve içerisinde karşılıklı güven, bağlılık, sadakat, empati, sırdaşlık, zor zamanlarda yanında olma ve yardım etme, sevgi, saygı ve samimiyet gibi duygu ve davranışları barındıran ilişkidir (Biçer, 2017:34). Arkadaşlık ilişkisinin barındırdığı ve tarafların karşılıklı olarak sergilediği duygu ve davranışlar, işyeri arkadaşlık ilişkileri içerisinde de

sergilenebileceği için işyeri arkadaşlığı ise; aynı işyerinde çalışanların karşılıklı güven duygusuna sahip olarak geliştirdiği, arkadaş olan kişilerin ortak değerlerini ve benzer ilgi alanlarını kapsayan, yakınlık içeren ama romantizm ögesi barındırmayan ilişkilidir (Şahinbaş, 2018:41).

İşyeri arkadaşlığı hakkında yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalardan en başta gelenler Kram ve Isabella (1985) ile Sias ve Cahill (1998) tarafından yapılan çalışmalardır (Ömüriş, 2014:19; Çalışkan,2011:80). Kram ve Isabella (1985), iş yerlerinde çalışanlar arasında kurulan arkadaşlık ilişkilerinin işyeri koşullarında çalışanların duygusal olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağladığını belirtmişlerdir. Kram ve Isabella (1985) işyeri arkadaşlıklarının çalışanların stresini azalttığını, çalışanların iş memnuniyetini artırdığını ve işten ayrılmaları azalttığını belirtmişlerdir. İşyeri arkadaşlığının isteğe bağlı olması onu diğer ast-üst veya akran-meslektaş ilişkisi gibi işyerinde oluşan diğer ilişkilerden ayırır. Çalışan, işyerinde yöneticisini, ast ve üstlerini seçemez fakat hangi insanla arkadaşlık kurabileceğini seçebilir (Sias ve Cahill, 1998). Buradan da anlaşılacağı üzere işyerlerinde çalışanların geliştirdiği arkadaşlıklar sadece mesai arkadaşlığı sınırlarında kalmayıp yakın arkadaşlığa ve dostluğa dönüşebilmektedir (Çalışkan, 2011:77-92).

2.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim kavramı en genel tanımıyla; hizmet ve/veya mal, bilgi, teknoloji, bilim üretmek için bir araya gelmiş, birbirlerinden farklı özelliklere sahip olan ancak belirli bir amaç için ortak hedeflere sahip insanların oluşturduğu toplumsal bir birim olan örgütte, bu insanların birbirleriyle olan ilişkileri ve aralarında oluşan bağlardır (Nalbant, 2007:38-39). Örgütsel iletişimin bir başka tanımı Tutar'a (2003:83) göre; örgüt içerisinde yer alan tüm paydaşların birbirine bağlanarak uyum içerisinde olmasıdır. Tuna'ya (2007:39) göre ise; örgütsel faaliyetleri çeşitli yöntem ve araçlarla paylaşmaktır. Bir diğer ifadeyle örgütsel iletişim; örgüt içerisinde çalışanların

yöneticileri, yöneticilerin de çalışanları etkilediği çift yönlü devam eden bir süreçtir (Saygılı, 2018:23).

2.3.1. Örgütsel İletişimin İşleyiş Çeşitleri

Örgütler içerisinde iletişim işleyiş olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar: Biçimsel (formal) iletişim süreçleri ve biçimsel olmayan (informal) iletişim süreçleri olmak üzere ifade edilebilir. Örgüt içerisindeki iletişim süreçlerinin ayrımı ise bu süreçlerin işleyiş yöntemlerine göre yapılabilir (Elmas,2017:21;Karahan, 2018:22). Biçimsel iletişim süreçlerinin örgüt oluşturulurken örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıya bağlı olarak oluştuğu, belirli bir hiyerarşik düzen ve normlar içerisinde yapılandırıldığı, biçimsel olmayan iletişimin ise örgüt içerisindeki çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları doğrultusunda kendilerinin oluşturduğu bir iletişim süreci olduğu belirtilebilir (Şimşek, 2011:63-64)). Biçimsel iletişim kanalları örgüt içerisindeki uygulamalarına göre beş grupta toplanabilir. Bunlar; dikey iletişim kanalı (yukarıdan aşağıya doğru iletişim kanalı ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalı), yatay iletişim kanalı, çapraz iletişim kanalı, açık ve çok yönlü iletişim kanalı ve dışa dönük iletişim kanalından oluşan gruplardır. Bunlardan dikey iletişim kanalı (yukarıdan aşağıya doğru iletişim kanalı ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalı) ve yatay iletişim kanalı olarak iki gruba ayrılır (Dereli, 2010:62-64). Dikey iletişim kanalı; örgüt içerisinde yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulan iletişim kanalıdır. Bu iletişim kanalıyla yöneticiler çalışanlarına emir ve talimatlarını verir, çalışanlar ise yöneticilerine talep ve beklentilerini bu iletişim kanalıyla bildirirler (Saygılı, 2018:30). Yatay iletişim; örgütlerde benzer statüye sahip aynı seviyedeki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim biçimidir. Daha çok örgüt içerisindeki bölüm veya birim yöneticileri ile çalışanların, üst kademe yöneticilere ihtiyaç duymadan kendi aralarında kurdukları iletişim yatay iletişimdir. Yatay iletişim sayesinde üst yönetimin herhangi bir tasarrufu olmadan diğer çalışanlar kendi aralarında iletişim

kurabilirler. Böylece yeni işbirlikleri geliştirilmiş olur (Elmas, 2017:25; Karahan, 2018:23-24; Saygılı, 2018:31). Henri Fayol “Hiyerarşik Yönetim” modelinde sadece hiyerarşik ilişkilerin olduğu kurumlarda iletişim çatışmalarının ve sorunların olacağını, yatay iletişim ile bu sorunların daha kolay çözülebileceğini belirtmektedir (Karahan, 2018:23-24).

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler

2.4.1. İşyeri Arkadaşlığı ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki

Örgütlerde işyeri arkadaşlık ilişkilerinin bir öncül olarak çalışanların psikolojik güçlendirilme algılarına olan etkileri araştırıldığında konu hakkındaki ilgili yabancı yazın da dâhil olmak üzere literatürde çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca işyeri arkadaşlıkları konusunun, başta işletme ve davranış bilimleri olmak üzere ilgili disiplinlerde de üzerinde çok sık çalışma yapılmış bir konu olmadığı anlaşılmıştır (Çalışkan, 2011:80).

Psikolojik güçlendirmenin öncülleri olarak geçmişte yapılmış olan çalışmalarda güçlendirme algısını artıran bazı faktörlerin varlığı ortaya konulmuştur. Literatürde genel olarak bu faktörlerin kişisel ve örgütsel öncüller olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Erez, 2018:42).

Spreitzer (1995:1446-1448), güçlendirmenin öncüllerinin kontrol odağı (içsel kontrol odağı ve dışsal kontrol odağı) , öz saygı (benlik saygısı), ödüller ve bilgi paylaşımı olduğunu ifade etmiştir. Spreitzer (1995:1448-1449), örgütlerde bireysel performansa dayalı ödüllendirme sisteminin, öz güven, içsel kontrol odağı ve bilgiye erişim olanaklarının psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediğini vurgulamıştır. Bir diğer çalışmada Spreitzer (1996:483-504) beş sosyal-yapısal özelliğin güçlendirmeye etkisini araştırmıştır. Bu örgütsel öncüller; sosyo-politik destek, örgütsel bilgiye erişim, örgütsel kaynaklara erişim, katılımcı iş iklimi ve rol belirsizliğidir. Bu çalışmada Spreitzer

(1996:488) tarafından örgütsel ortamda kişinin gruba aidiyet duygusunun (sosyo-politik destek), kişinin psikolojik güçlendirmesine katkı yaptığı belirtilmektedir (Çalışkan, 2011:82; Erez, 2018:43).

Literatür taraması sonucu ulaştığımız bu bilgiler ışığında işyeri arkadaşlık ilişkilerinin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerinde olumlu etkilerinin olabileceği beklenilmektedir. Şöyle ki; Thomas ve Velthouse (1990); "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation" adlı çalışmalarında güçlendirmenin psikolojik boyutu ile ilgili olarak “Bilişsel Güçlendirme Modelini” geliştirmiştir. Modelin çekirdeği devam eden çevresel olaylar, görev değerlendirmeleri ve davranış döngüsüdür. Çevresel olaylar, bireye devam eden görev davranışının sonuçları ve gelecekteki davranışlarla ilgili koşullar ve olaylar hakkında veri sağlar. Bu veri, bireyin etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim konusundaki görev değerlendirmelerini şekillendirir. Bu görev değerlendirmeleri, bireyin davranışını sırayla güçlendirir ve sürdürür. Bu davranış daha sonra çevresel olayları vb. etkiler ve çevresel olaylar, görev değerlendirmeleri ve davranış döngüsü devam eder (Thomas ve Velthouse, 1990: 669). Thomas ve Velthouse (1990:671) tarafından yine aynı çalışmada ortaya konan “görev değerlendirmeleri” kavramı çalışanın işi algılamasındaki izafiyet üzerinde durur. Çalışanlar işlerini değerlendirirken çevresel faktörler (üstlerinden, akranlardan ve astlardan gelen girdiler, iş arkadaşları, performans değerlendirme ve iş ortamı) ile çalışanların çevrelerindeki olayları yorumlama stilleri ve alışkanlıkları, kendi tecrübeleri ve birikimleri rol oynamaktadır.

Spreitzer' ın (1995:1447) yaptığı çalışmada örgüt içerisindeki bilgi paylaşımının, yine Spreitzer' ın (1996:488) yaptığı çalışmada gruba aidiyet duygusunun (sosyo-politik destek) ve Erez'in (2018:43-44) yaptığı çalışmada örgütlerde takım ruhunun, çalışanların psikolojik güçlendirmesine katkı yaptığı belirtilmektedir. Çalışkan (2011:89)

tarafından yapılan çalışmada ise işyeri arkadaşlıklarının iletişim ve bilgi paylaşımını arttırarak psikolojik güçlendirilmişlik algısının artmasında etkili olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda örgüt içerisinde bilgi paylaşımı, gruba aidiyet duygusu ve takım ruhu kavramsal olarak işyeri arkadaşlık ilişkilerinin olumlu sonuçları olabileceğinden aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “anlam” pozitif ilişkilidir.

H1b: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “yetkinlik” pozitif ilişkilidir.

H1c: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “özerklik” pozitif ilişkilidir.

H1d: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “etki” pozitif ilişkilidir.

2.4.2. Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkiler

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, bilgi çağında küreselleşme sayesinde çalışanlar için de uzmanlaşmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır (Karahana, 2018:20). Örgütlerin rekabet edip ayakta kalmaları için yeniliklere ayak uydurmaları, yönetsel uygulamalarını değişen ve gelişen yeni koşullara göre tekrar düzenlemeleri, örgüt içinde ve dışındaki bilgiyi rekabet unsuru olabilecek yararlı bilgiye dönüştürmeleri gerekmektedir. Örgütler bu değişim ve gelişim sürecine adapte olabilmek için çalışanlarının örgütlerdeki uzmanlığını, potansiyelini ve verimliliğini fark etmişlerdir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için insan faktörünü doğru değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu da ancak örgüt içerisinde etkin bir iletişim sisteminin sağlanması ile mümkündür (Karahana,

2018; Saygılı, 2018). Örgütsel iletişim çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; örgüt içi iletişim başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilirse çalışanların iş yapma isteği ve motivasyonları yükselir (Karahana, 2018:21).

Örgütsel iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarına olan etkisi hakkında literatürde yapılan araştırma neticesinde; Çalışkan (2011) tarafından yapılan çalışmada çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarının örgütsel iletişim ile ilişkili olduğu, örgütlerde alınan kararlar ve yapılan işler hakkında çalışanların formel bilgilere ulaşabilmesinin kendilerini daha yetkin ve güçlü hissetmesine katkıda bulunacağı belirtilmiştir (Çalışkan, 2011:89). Richmond ve McCroskey'e (2008) göre örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim sayesinde çalışanların örgütün vizyonu ve misyonu, kuralları ve talimatları, performans sistemi hakkında bilgilendirildiği vurgulanmıştır (Richmond ve McCroskey, 2008). Bir başka çalışmada örgütlerde aşağı yönlü iletişimin özellikle birey ve iş uyumunun düşük olduğu durumlarda çalışanın iş tatminini ve performansını belirleyen etkili bir ara değişken olduğu belirtilmiştir (Gibson ve Hodgetts, 1991). Bir diğer çalışmada ise örgütsel iletişimin ana amacının, bilgilendirmek, çalışanların davranışını hedefler doğrultusunda yönlendirmek, çaba ve faaliyetlerini koordine etmek olduğu kadar bireyler arasındaki sosyal ilişkileri de düzenlemek olduğu ve bu sayede örgütsel iletişimin çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirdiği, karşılıklı onama ve güven oluşturarak olumlu çalışan davranışları ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Kömürcüoğlu ve Uslu, 2019:578; Çalışkan, 2011:82).

Kanbur'a (2018) göre işlevsel bir örgütsel iletişim sayesinde örgüt içerisinde psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar yaptığı işin anlamlı olduğuna inanacak, iş tatmini ve iş memnuniyeti artacaktır. Bunun neticesinde çalışanın örgütsel bağlılığı artacak ve işten ayrılma düşüncesi azalacaktır (Kanbur, 2018: 148-149). Kaynar (2018) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise örgütlerde etkili iletişim ortamı tesis edildiğinde

çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ve iş tatmini düzeylerinin artacağı ifade edilmiştir (Kaynar, 2018:85)

Literatürde yer alan bu çalışmalarda, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş memnuniyeti ve performans gibi örgütsel çıktıları etkilediği belirtilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin örgütlerde çalışan davranışlarına olan etkileri hakkında yapılan literatür taramasında ise; psikolojik güçlendirmenin de örgütsel iletişim gibi aynı örgütsel çıktıları etkilediği tespit edilmiştir. Şöyle ki; Erez (2018) tarafından yapılan çalışmada

psikolojik olarak güçlendirilen çalışanların yönetsel etkinliğinin, yaratıcılığının, performansının, örgüte olan bağlılığının, işten ayrılma niyetinin ve güven duygusunun etkilendiği ortaya koyulmuştur (Erez, 2018:45). Kitapçı vd.'nin (2013) ise, kamu ve özel sektör çalışanları üzerinden yaptıkları çalışmada güçlendirmenin anlam boyutunun iş tatmini ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Kitapçı vd., 2013:65). Bu bağlamda örgütsel iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarını pozitif etkileyebileceği kavramsal olarak düşünülmekte olup aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2a: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan “dikey iletişim” ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “anlam” pozitif ilişkilidir.

H2b: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan “dikey iletişim” ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “yetkinlik” pozitif ilişkilidir

H2c: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan “dikey iletişim” ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “özerklik” pozitif ilişkilidir.

H2d: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan “dikey iletişim” ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “etki” pozitif ilişkilidir.

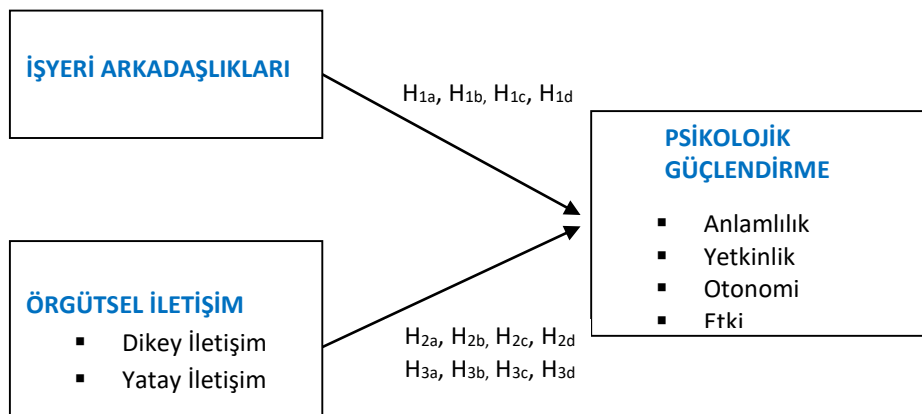
H3a: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan “yatay iletişim” ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “anlam” pozitif ilişkilidir.

H3b: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan “yatay iletişim” ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “yetkinlik” pozitif ilişkilidir.

H3c: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan “yatay iletişim” ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “özerklik” pozitif ilişkilidir.

H3d: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan “yatay iletişim” ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan “etki” pozitif ilişkilidir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin psikolojik güçlendirme üzerinde etkisinin olup olmadığının irdelenmesidir.

Psikolojik Güçlendirme kavramının öncülleri ve/veya sonuçları hakkında literatürde yer alan araştırmalar Sağlık, Konaklama, Havacılık, Eğitim, Özel Bankacılık Sektörleri ve Kamu Üniversitelerinde yapılmış olup günümüzde rekabet koşullarının çok zorlu olduğu hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve statü olarak Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) olan bir kamu kurumunda yapılacak ve ilk olacak çalışmanın literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu katılımcıların geri dönüşünü artıracak şekilde, açık ve anlaşılır olarak hazırlanmış olup hazırlanma aşamasında literatürde yer alan birçok önemli çalışmadan yararlanılmıştır. Anket formunun başında; anketin amacı, içeriği ve kullanımı hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Bu bilgilerin verilmesinin amacı, anketin güven vermesi ve geri dönüşüm oranının yüksek olmasını sağlamak içindir. Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların işyeri arkadaşlıklarının öğrenilmesine yönelik ifadeler, ikinci bölümde, çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını dört alt boyutuyla ölçmek için ifadeler, üçüncü bölümde çalışanların örgütsel iletişim algılarını iki alt boyutuyla ölçmek için ifadeler ve son olarak dördüncü bölümde ise katılımcıların demografik bilgilerinin öğrenilmesine yönelik ifadeler bulunmaktadır. Hazırlanan anket formunda; çalışanların iş yeri arkadaşlık ilişkilerini

ölçmek için 12 adet, psikolojik güçlendirilme algılarını ölçmek için 12 adet, örgütsel iletişim algılarını ölçmek için 15 adet olmak üzere toplam 39 adet soru bulunmaktadır. Oluşturulan ankette, katılımcılardan beşli likert tipi skalada 1'den 5'e kadar olan seçeneklerden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Değerlendirme seçenekleri ise şu şekilde sıralanmıştır: "1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum".

3.3. Kullanılan Ölçekler

Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının dört boyutunu ölçmek için de Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI)" kullanılmıştır. İşyeri arkadaşlıklarını ölçmek için Neilsen, Jex ve Adams tarafından, 2000 yılında geliştirilen "İşyeri Arkadaşlıkları (Workplace Friendship) Ölçeği" ve örgütsel iletişim için Melikoğlu (2009) tarafından uyarlanan ve Postmes, Tanis ve Dewit (2001) tarafından geliştirilen "Yatay ve Dikey İletişim Ölçeği" kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren bir kamu kurumu çalışanlarından toplam 397 çalışana anket uygulanmıştır. Geçersiz olan anketler değerlendirmeden çıkarıldıktan sonra toplam 390 adet anket veri analizine dâhil edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılarak elde edilen veriler analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktararak, faktör analizine, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

3.4.1. Demografik Veriler

Çalışmamızın örneklemini oluşturan 390 katılımcının 179' u kadın, 211'i erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 36,61, kıdem ortalaması ise 10,14 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 272 kişinin evli, 118 kişinin ise bekâr olduğu; bununla birlikte katılımcıların %0,8'inin ilköğretim, %7,9'unun lise, %11,5 'inin ön lisans, %49'unun lisans, %30,3'ünün yüksek lisans ve %0,5 'inin doktora eğitimi aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların işyerinde buldukları pozisyonlara göre dağılımı ise; %58,7 memur, %19,5 dağıtıcı, %8,5 orta düzey yönetici, %3,1 üst düzey yönetici ve %10,3 firma çalışanı şeklinde gerçekleşmiştir.

3.4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliği

Söz konusu araştırma için veriler toplandıktan sonra, veri setinin geçerliliği ve güvenirliği test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak, araştırma modelimizdeki değişkenlere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Veri seti için hesaplanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik değeri 0,913 olarak bulunmuş ve söz konusu değer de asgari değer olan 0,50'den yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, Barlett Küresellik Testi ($\chi^2 (595) = 10901,274$; $p=0,00 < 0,01$) 0.01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Uygulanan açıklayıcı faktör analizinde, bazı sorular istenilen boyutlarda olmadığından analiz dışında bırakılarak, nihai faktör analizi sonucuna göre faktörler beklendiği şekilde 7 boyuta ayrılmıştır ve açıklanan toplam varyans oranı da 74,506 olarak bulunmuştur (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Göstergeler	Faktörler						
	DÖİ	İYA	PGA	PGE	PGO	PGY	ÖYİ
DÖİ10: Kurumun yönetsel politikalarını tartışmak ve iyileştirmeler yapmak için görüşlerimi sunma fırsatı verilir.	,850						
DÖİ2: Personel yönetimi ile ilgili bilgilendirme yapılır.	,840						
DÖİ5: Diğer departmanların işleyişi hakkında bilgilendirme yapılır.	,828						
DÖİ8: Yönetim, kurumun bütününe ilgilendiren sorunların çözümü için çalışanlarına danışır.	,822						
DÖİ3: Kurumun genel performansı ile ilgili bilgilendirme yapılır.	,820						
DÖİ6: Yönetim, kurumsal sorunları çalışanlarla paylaşır.	,815						
DÖİ7: Yönetim, çalışanlara kendileri ile iletişim kurma fırsatı sunar.	,803						
DÖİ1: Yönetim kadrosu, kurumda yapılan değişiklikler hakkında çalışanlarına bilgi verir.	,798						
DÖİ4: Kurumun izlediği strateji hakkında bilgilendirme yapılır.	,791						
DÖİ11: Yönetim, çalışanlara önerilerini sunma fırsatı verir.	,781						

DÖİ9: Yönetim, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili geribildirim verir.	,765	
DÖİ12: Eğer kurumun stratejisini eleştirmek istersem, bununla ilgili kiminle nasıl iletişim kurmam gerektiğini biliyorum.	,711	
DÖİ: İş yerimde yakın arkadaşlıklar geliştirme fırsatım vardır.	,752	
İYA3: Kurumumda iş arkadaşlarımla gayri resmi konuşma ve onları ziyaret etme şansım vardır.	,739	
İYA7: İş yerimde güçlü arkadaşlıklar kurabilmekteyim.	,663	
İYA1: İş arkadaşlarımı tanıma fırsatım var.	,624	
İYA4: Çalışanlar arasında iletişim kurmam kurumum tarafından teşvik ediliyor.	,622	
İYA2: Problemlerin çözümünde iş arkadaşlarımla toplu olarak çalışabilirim.	,617	
İYA11: İşimi dört gözle beklememin bir nedeni de iş arkadaşlarımı görebilmektir.	,529	
İYA6: İşimi tamamladığım sürece iş harici konuşmalara kurumum tarafından hoşgörüle bakılır.	,529	
PGA2: İşle ilgili faaliyetlerim kişisel olarak benim için anlamlıdır.	,852	
PGA3: Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,838	
PGA1: Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,822	
PGE11: Departmanımda olan olaylar üstündeki etkim yüksektir.	,884	
PGE12: Departmanımda olan olaylar üstünde büyük ölçüde kontrolüm vardır.	,864	
PGE10: Departmanımda olan olaylar üstündeki etkim yüksektir.	,843	
PGO8: İşlerimi nasıl yapacağım hakkında kendi kendime karar verebilirim.	,820	
PGO7: İşlerimi nasıl yapacağımı belirlemede kayda değer özerkliğe sahibim.	,776	
PGO9: İşim nasıl yapacağım konusunda bağımsızlık ve özgürlük için hayli fırsata sahibim.	,742	
PGY5: İş faaliyetlerimi gerçekleştirmek için sahip olduğum kabiliyetlerim hakkında kendimden eminim.	,793	
PGY4: İşimi yapmak için sahip olduğum yeteneklerim hakkında kendime güveniyorum.	,743	
PGY6: İşim için gerekli becerilerde uzmanlaştım.	,645	
ÖİY14: Benim departmanımdan olmayan çalışma arkadaşlarımla iş dışı konularda da rahatlıkla konuşurum.	,830	
ÖİY13: Çalışma arkadaşlarımla iş dışı konularda da rahatlıkla konuşurum.	,819	

ÖİY15: Çalışma arkadaşlarıyla aramızda iyi ve kaliteli bir iletişim vardır.	,711
DÖİ: Dikey Örgütsel İletişim; İYA: İş Yeri Arkadaşlığı; PGA: Psikolojik Güçlendirme “Anlam”; PGE: Psikolojik Güçlendirme “Etki”; PGO: Psikolojik Güçlendirme “Otonomi”; PGY: Psikolojik Güçlendirme “Yetkinlik”; ÖİY: Yatay Örgütsel İletişim	
KMO Örneklem Yeterliliği: 0,913	
Açıklanan Toplam Varyans: %74,506	
Rotasyon Yöntemi: Varimax	

Faktör analizinden sonra, her faktör için ortalama ve standart sapmalar hesaplanmış ve korelasyon matrisi oluşturulmuştur (Bkz. Tablo 2). Elde edilen tüm faktörler için hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, asgari değer olarak kabul edilen 0,70’in (Nunnaly, 1978) üzerinde olduğundan (İşyeri Arkadaşlığı: 0,841; Psikolojik Güçlendirme “anamlılık”: 0,902; Psikolojik Güçlendirme “yetkinlik”: 0,812; Psikolojik Güçlendirme “otonomi”: 0,869; Psikolojik Güçlendirme “etki”: 0,957; Dikey Örgütsel İletişim: 0,959; Yatay Örgütsel İletişim: 0,820) ölçümün güvenilir olduğu ifade edilebilir (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2. Güvenilirlik, Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha	1	2	3	4	5	6
1.İşyeri Arkadaşlığı	3,6651	,72536	0,841	1					
2.Örgütsel Dikey İletişim	2,8821	1,02550	0,959	,376**	1				
3.Örgütsel Yatay İletişim	3,8761	,77579	0,820	,575**	,196**	1			
4.Psikolojik Güçlendirme Anamlılık	3,9923	,91806	0,902	,346**	,326**	,230**	1		
5.Psikolojik Güçlendirme Yetkinlik	4,3368	,62554	0,812	,326**	,136**	,242**	,521**	1	
6.Psikolojik Güçlendirme Otonomi	3,7479	,91730	0,869	,274**	,434**	,168**	,351**	,441**	1
7.Psikolojik Güçlendirme Etki	3,2197	1,10511	0,957	,286**	,503**	,127*	,319**	,288**	,536**

** Korelasyon $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü), * Korelasyon $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

3.4.3. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla SPSS programı ile regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonucu - İşyeri Arkadaşlığı, Dikey Örgütsel İletişim ve Yatay Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin “Anlam” Boyutu Arasındaki İlişki

Model-1	Bağımsız Değişkenler					
	İşyeri Arkadaşlığı		Dikey Örgütsel İletişim		Yatay Örgütsel İletişim	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Bağımlı Değişken						
Psikolojik Güçlendirme “Anlamlılık”	,229	,000	,229	,000	,053	,352
	F= 25,615 R ² = 0,166 Sig = ,000					

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre; Model-1 (F=25,615; R²= 0,166; Sig=,000) anlamlıdır. Hipotez testleri bulgularına göre; i-) işyeri arkadaşlığı ile psikolojik güçlendirmenin “anlam” boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü (β = ,229; Sig= ,000); ii-) dikey örgütsel iletişim ile psikolojik güçlendirmenin “anlam” boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü (β = ,229; Sig=,000) ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak; iii-) yatay örgütsel iletişim ile psikolojik güçlendirmenin “anlam” boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı (Sig= ,352) bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bulgular dâhilinde; **H_{1a}** ve **H_{2a}** hipotezlerimiz **kabul** edilirken; **H_{3a}** hipotezimiz **red** edilmiştir.

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonucu - İşyeri Arkadaşlığı, Dikey Örgütsel İletişim ve Yatay Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin “Yetkinlik” Boyutu Arasındaki İlişki

Model-2	Bağımsız Değişkenler					
	İşyeri Arkadaşlığı		Dikey Örgütsel İletişim		Yatay Örgütsel İletişim	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Bağımlı Değişken						
Psikolojik Güçlendirme “Yetkinlik”	,272	,000	,017	,744	,082	,162
	F= 16,057 R ² = 0,111 Sig =,000					

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre; Model-2 (F=16,057; R²=0,111; Sig=, 000) anlamlıdır. Hipotez testi bulgularına göre; i-) işyeri arkadaşlığı ile psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif (β =,272; Sig=,000) bir ilişki tespit edilmişken; ii-) dikey örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” boyutu arasında (Sig=,744) ve iii-) yatay örgütsel iletişim ile psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” boyutu arasında (Sig=,162) istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır. Dolayısıyla; **H_{1b}** hipotezimiz **kabul** edilirken; **H_{2b}** ve **H_{3b}** hipotezlerimiz **red** edilmiştir.

Tablo 5. Regresyon Analizi Sonucu - İşyeri Arkadaşlığı, Dikey Örgütsel İletişim ve Yatay Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin “Otonomi” Boyutu Arasındaki İlişki

Model-3	Bağımsız Değişkenler					
	İşyeri Arkadaşlığı		Dikey Örgütsel İletişim		Yatay Örgütsel İletişim	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Bağımlı Değişken						
Psikolojik Güçlendirme “Otonomi”	,113	,056	,387	,000	,027	,630
	F= 32,821 R ² = 0,203 Sig = ,000					

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre; Model-3 (F=32,821; R²=0,203; Sig=, 000) anlamlıdır. Hipotez testi bulgularına göre; i-) işyeri arkadaşlığı ile psikolojik güçlendirmenin “otonomi” boyutu arasında (Sig=,056) ve ii-) yatay örgütsel iletişim ile psikolojik güçlendirmenin “otonomi” boyutu arasında (Sig=,630) istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememişken; iii-) dikey örgütsel iletişim ile psikolojik güçlendirmenin “otonomi” boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü (β =,387; Sig=,000) bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla; H_{1c} ve H_{3c} hipotezlerimiz **red** edilirken; H_{2c} hipotezimiz **kabul** edilmiştir.

Tablo 6. Regresyon Analizi Sonucu - İşyeri Arkadaşlığı, Dikey Örgütsel İletişim ve Yatay Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin “Etki” Boyutu Arasındaki İlişki

Model-4	Bağımsız Değişkenler					
	İşyeri Arkadaşlığı		Dikey Örgütsel İletişim		Yatay Örgütsel İletişim	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Bağımlı Değişken						
Psikolojik Güçlendirme “Etki”	,138	,015	,459	,000	-,042	,430
	F= 46,335 R ² = 0,265 Sig = ,000					

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre; Model-4 (F=46,335; R²=0,265; Sig=, 000) anlamlıdır. Hipotez testi bulgularına göre; i-) işyeri arkadaşlığı ile psikolojik güçlendirmenin “etki” boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü (β =,138; Sig=,015), ii-) dikey örgütsel iletişim ile psikolojik güçlendirmenin “etki” boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü (β =,159; Sig=,000) ilişki tespit edilmiştir, ancak iii-) yatay örgütsel

iletişim ile psikolojik güçlendirmenin “etki” boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı (Sig=,430) bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla; H_{1d} ve H_{2d} hipotezlerimiz kabul edilirken; H_{3d} hipotezimiz red edilmiştir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Günümüzde örgütler yönetim alanındaki yeni uygulamalar ve sahip oldukları teknolojik altyapı ile rekabet gücü elde etmeye çalışsalar da en önemli kaynakları entelektüel sermaye olarak insan kaynağıdır. Örgütlerde tüm yönetim ve teknoloji sistemlerinin uygulayıcısı; bilgisi, tecrübesi ve yetenekleriyle insan olduğu için örgütlerin en değerli varlığı da çalışanlardır. Örgütler çalışanlarının özgüvenlerini artıracak, kararlara katılımını sağlayacak, daha fazla yetki ve sorumluluk almalarına imkân verecek uygulamalar ile onların psikolojik olarak kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlayabilirlerse, çalışanlar işlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yapabilir. Psikolojik olarak güçlendirildiğini hisseden çalışanların örgütsel bağlılıkları artabilir, işten ayrılma niyetleri azalabilir. Bu çalışmada çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerinde işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin etkileri irdelenmiştir.

Araştırmamızda elde edilen bulgular sonucunda; psikolojik güçlendirmenin “anlam” boyutu ile işyeri arkadaşlığı arasında, psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” boyutu ile işyeri arkadaşlığı arasında ve psikolojik güçlendirmenin “etki” boyutu ile işyeri arkadaşlığı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak işyeri arkadaşlıklarının, psikolojik güçlendirmenin otonomi (özerklik) boyutu ile arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Literatürde, elde edilen bulgularımızı doğrulayan bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Şöyle ki; Spreitzer'ın (1995) yaptığı çalışmada örgüt içerisindeki bilgi paylaşımının, yine Spreitzer'ın (1996) yaptığı çalışmada gruba aidiyet duygusunun (sosyo-politik destek), Thomas ve Velthouse'ın (1990) yaptığı çalışmada çevresel koşullardan olan işyeri arkadaşlıklarının, Çalışkan'ın (2011) yaptığı çalışmada işyeri arkadaşlıklarının iletişim ve bilgi paylaşımını artırarak psikolojik güçlendirilmişlik algısını artırdığı ve Erez'in (2018) yaptığı çalışmada örgütlerde takım ruhunun, çalışanların psikolojik güçlendirmesine katkı yaptığı belirtilmektedir. Bu bağlamda işyeri arkadaşlıklarının, örgüt içerisinde bilgi paylaşımının, gruba aidiyet duygusunu ve takım ruhunu olumlu olarak etkilemesi ve çalışanın

yaptığı iş ile örgütsel sonuçlara etki edebildiği inancını sağlaması sonucunda çalışanın işini anlamlı bulmasını ve kendisini yaptığı iş noktasında yeterli görmesini sağlayabilmektedir.

Araştırmamızda psikolojik güçlendirmenin “anlam” boyutu ile dikey örgütsel iletişim arasında, psikolojik güçlendirmenin “otonomi” boyutu ile dikey örgütsel iletişim arasında ve psikolojik güçlendirmenin “etki” boyutu ile dikey örgütsel iletişim arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak psikolojik güçlendirmenin yetkinlik (yeterlilik) boyutu ile dikey örgütsel iletişim arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Örgütsel iletişimin yatay iletişim boyutuyla psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik (yeterlilik), otonomi (özerklik) ve etki boyutu ile arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Literatürde, elde ettiğimiz bulgularımızı doğrulayan çalışmalarda; Çalışkan (2011) tarafından çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarının örgütsel iletişim ile ilişkili olduğu, örgütlerde alınan kararlar ve yapılan işler hakkındaki bilgilere dikey iletişim sayesinde ulaşılabilmesinin kendilerini daha yetkin ve güçlü hissetmesine katkıda bulunacağı belirtilmiştir (Çalışkan,2011:82). Richmond ve McCroskey'e (2008) göre örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya doğru olan dikey iletişim sayesinde çalışanların örgütün vizyonu ve misyonu, kuralları ve talimatları, performans sistemi hakkında bilgilendirildiği vurgulanmıştır (Richmond ve McCroskey, 2008). Bir başka çalışmada örgütlerde aşağı yönlü iletişimin özellikle birey ve iş uyumunun düşük olduğu durumlarda çalışanın iş tatminini ve performansını belirleyen etkili bir ara değişken olduğu belirtilmiştir (Gibson ve Hodgetts, 1991). Kanbur'a (2018) göre işlevsel bir örgütsel iletişim sayesinde örgüt içerisinde psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar yaptığı işin anlamlı olduğuna inanacak, iş tatmini ve iş memnuniyeti artacaktır. Bunun neticesinde çalışanın örgütsel bağlılığı artacak ve işten ayrılma düşüncesi azalacaktır (Kanbur, 2018: 148-149). Kaynar (2018) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise örgütlerde etkili iletişim ortamı tesis edildiğinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ve iş tatmini düzeylerinin artacağı ifade edilmiştir (Kaynar, 2018:85). Ancak; Çalışkan (2011)

tarafından örgüt içerisindeki yatay iletişimin çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirdiği ve bunun sonucunda çalışanların işlerini daha anlamlı bulduğu belirtilmiş olsa da yaptığımız çalışmada bu bulgu desteklenmemiştir.

Çalışmamızda elde edilen bulgular doğrultusunda örneklemin bir kamu kurumu olmasını da göz önünde bulundurarak bir değerlendirme yapılması gerektiği düşünülmektedir. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumu, günümüzde rekabet koşullarının çok zorlu olduğu hizmet sektöründe müşterilerine çözümler sunan ve hizmet ağıyla ülkemizin her tarafına yayılmış köklü ve kurumsal hafızası çok büyük olan bir kurumdur. Günümüzde örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için düşük maliyetli, yüksek kaliteli, çok fonksiyonlu ve tüketici taleplerine uygun nitelikli mal ve hizmet üretmek durumunda kalmış ve bu nedenle modern bir yönetim tekniği olan psikolojik güçlendirmeyi kullanmaya başlamışlardır. Kamu yönetiminde ise aynı duyarlılık söz konusu değildir. Psikolojik güçlendirme kavramının kamu yönetiminde yer alabilmesinin önünde temel olarak örgütsel yapıdan kaynaklanan bazı engeller olduğu ifade edilebilir: İlk olarak kamu kurumları statik yapıdır yani esnek yapılı örgütler değildir. Kamu kurumlarının yaşanabilecek problemler karşısında kurum olarak sonuç odaklı aksiyon alması ve çözüm üretebilmesi çok rastlanabilir bir durum değildir. Her ne kadar çalışmamızı yaptığımız kamu kurumu, Toplam Kalite Yönetimi ve Entegre Yönetim Sistemi uygulamaları ile değişim ve gelişme göstermeye devam etse de üzerinde rekabet baskısı genel olarak bulunmadığından, istenilen seviyeye henüz ulaşamamıştır. Bahse konu kurumda yetkilerin ve kaynakların kullanımı merkezi yönetimin tasarrufunda olduğundan hiyerarşik ve bürokratik yönetim anlayışı mevcuttur. Bu bağlamda kurum içi örgütsel iletişimde bilgi paylaşımın yetersiz olduğu ifade edilebilir. Ayrıca kurumlarda sunulacak hizmetlerin yasal bir dayanağı vardır ve gerçekleştirilen faaliyetlerin hukuki bir dayanağının olması zorunludur. Ancak psikolojik güçlendirme kavramıyla ilgili herhangi bir düzenleme hem bu kurumun hem de diğer kamu kurumlarının mevzuatında bulunmamaktadır (Çuhadar, 2015).

Psikolojik güçlendirmenin mevzuatta yer alabilmesi için merkezi idarenin yasal düzenlemeler yapması gerektiği belirtilmektedir (Çuhadar, 2015). Araştırmamızda örgütsel iletişimin yatay iletişim boyutu ile psikolojik güçlendirmenin boyutları arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç aslında çok da şaşırtıcı değildir. Ancak yatay iletişimin aksine dikey iletişimin kurum çalışanlarının psikolojik güçlendirilmişlik algılarını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Bu tespitten anlaşılacağı üzere söz konusu kurumdaki yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulan dikey iletişim kanalıyla çalışanlara bildirilen emir ve talimatlar ile çalışanlar tarafından yöneticilere iletilen talep ve beklentiler, çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarıyla pozitif ilişkilidir. Örneklem grubumuz bir kamu kurumu olduğundan, kurumda hiyerarşik yönetim anlayışı vardır. Bu nedenle bu kurum çalışanlarının, merkezi yönetimin inisiyatifinde olan bilgiye ve kaynaklara erişimi sınırlı olabileceğinden, örgütsel iletişimin ve bilgi paylaşımının, çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Psikolojik güçlendirme çalışmamızdan da görüldüğü üzere çok boyutlu bir kavramdır ve her bir boyutu çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerinde etkilidir. Psikolojik güçlendirme, çalışanın bilişsel duygularını olumlu veya olumsuz etkileyebilecek modern bir yönetim uygulamasıdır. Bundan dolayı hem araştırma yaptığımız kurum özelinde hem de kamu hizmeti sunan diğer kurumlarda bürokratik hantallığın ortadan kaldırılarak yeni yönetim tekniklerinin uygulanması ve özellikle günümüzde örgütlerin en değerli kaynağı olan çalışanların psikolojik güçlendirilebilmesi için örgüt yapısında değişikliğe gidilerek yenilikçi, rekabetçi, şeffaf, iletişime açık, adaletli, eğitim ve gelişime değer veren ve çalışanlarını psikolojik güçlendiren yeni yönetim modelleri geliştirilmelidir.

Bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir: Çalışmamızda kullandığımız araştırma modelinden yola çıkılarak, çalışanların kişilik özelliklerinin psikolojik güçlendirme üzerine olan etkileri irdelenebilir. Özellikle kamu kurumlarında adalet

algısının çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarına olan etkisi çalışma konusu olarak belirlenebilir. Yine çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artıracak işten ayrılma niyetlerini azaltacak güçlendirme öncülleri üzerine araştırmalar yapılabilir. Spreitzer (1996) tarafından güçlendirmeye olan etkileri araştırılan sosyo-politik destek, örgütsel bilgiye erişim, örgütsel kaynaklara erişim, katılımcı iş iklimi ve rol belirsizliğinin örgütsel çıktılara olan etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi incelenebilir.

Çalışmamızdan elde edilen bulgular ışığında yöneticilere de birtakım önerilerde bulunulabilir: Psikolojik güçlendirme, çalışanların yaptıkları işi örgütsel amaçlar doğrultusunda anlamlı bulmalarını sağlayıp, çalışanların motivasyonlarını artırdığından, yöneticilerin çalışanların daha fazla inisiyatif almalarını sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmeleri ve çalışanların bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerini artıracak şekilde çalışanların fikirlerine değer vermesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarına yaptığı işin anlamlı olduğu algısını hissettirebilirlerse, çalışanların iş tatmini artacağından içinde bulunduğu işletme ile kendisini özdeşleştirme ihtimali artacaktır. Yöneticiler, çalışanlarına yetki devrederek onların daha fazla sorumluluk almasını sağlamalı ve çalışanların kendilerine saygı duymalarına ve özgüven geliştirmelerine fırsat tanımalıdır. Yöneticilerin, işyeri ortamında işyeri arkadaşlıklarının gelişmesine destek olmaları, çalışanlar arasındaki çatışmaları önlemeleri, daha adaletli ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemeleri uygun olacaktır. Bunun neticesinde, çalışanların iş arkadaşlarından duyduğu tatmin arttığında, çalışanın psikolojik olarak güçleneceği ifade edilebilir. Yöneticiler, özellikle örgütsel iletişimin alt boyutu olan dikey iletişim konusunda, işyeri ortamında etkili iletişim ortamı sağlayabilirse, çalışanlar ile açık, sağlıklı ve etkin iletişim kurmaları, çalışanların sessiz kalma davranışlarını değiştirerek onların aktif olmalarını, yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarını sağlayabilirse, çalışanlarının psikolojik güçlenmesine destek olacaktır. Psikolojik olarak güçlenmiş çalışanın, aynı zamanda örgüte bağlılığının artması, iş stresi ve problemlerle daha kolay başa çıkabilecek hale gelmesi ve

performansını arttırması da gerçekleşmesi muhtemel sonuçlar olarak ifade edilebilir.

Araştırmamızın elbette bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmamızdaki en önemli sınırlılık; örneklemin sadece söz konusu Kurum'un İstanbul teşkilatı çalışanlarından oluşmasıdır. Bu yüzden, Kurum'un merkezi teşkilatından ve/veya diğer organizasyonlarından örneklem sayısı artırılarak veriler toplanabilir. Ayrıca bu çalışmamızdaki veriler tek bir kamu kurumundan toplanmış olup, diğer kamu kurumlarını içerebilecek şekilde veriler toplanabilir. Araştırmamızın bir diğer kısıtlılığı ise; orta kademe ve üst kademe yöneticilerin ankete cevap verme yüzdesinin, genel katılımın düşük bir kısmını oluşturmasıdır. Bu nedenle, böyle bir araştırmanın, orta kademe ve üst kademe yöneticilerin daha çok katılımı ile gerçekleştirilmesi, şirket yönetiminin güçlendirme kavramına olan bakış açıları hakkında bilgi edinmemizi sağlayabilir.

Sonuç olarak; bu çalışmada örgütsel iletişim ve işyeri arkadaşlıkları öncülerinin, çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algısına etkisinin olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarının, örgütsel iletişim ve işyeri arkadaşlıkları ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bundan sonra bu alanda yapılacak çalışmaların, bu araştırmanın sonuçları ile birlikte, ilgili alan yazınına değerli katkılar verebileceği düşünülmektedir. Özellikle kamu kurumlarında çalışanların psikolojik güçlendirilmesini sağlayacak mevzuat düzenlemelerinin yapılabilmesi ve yönetsel uygulamaların buna göre değiştirilebilmesi için yol gösterici olması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Akçakaya M., (2010), "Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme", Karadeniz Araştırmaları Balkan, Kafkas, Doğu Avrupa ve Anadolu İncelemeleri Dergisi, 25, 145-174.

- Arı, G.ve Ergeneli A., (2003), "Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 129-149.
- Aschforth B. E., (1989), "The Experience of Powerlessness in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Balcı T., (2018), "İş Aile Çatışması İle Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Bandura A., (1977), "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura A., (1986), "Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View, Englewood Cliffs", NJ: Prentice-Hall.
- Bell N. E. and Staw, B. M. (1989). People as Sculptors Versus Sculpture. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory*:232 251. Cambridge University Press, New York.
- Biçer C., (2017), " Örgütsel Politika Algısının İşyeri Arkadaşlığına Etkisi ve Bireysel Sonuçları", Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi.
- Chiang, C. and Jang, S. (2008). "The Antecedents And Consequences Of Psychological Empowerment: The Case Of Taiwan's Hotel Companies", *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 32(20), 40-61.
- Conger J. A. and Kanungo R. N., (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy Of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çalışkan C. Z., (2011), "Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (3), 77-92.
- Çöl G., (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Çuhadar M.T., (2005), "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005.
- Deci, E. L., Connell, J. P. and Ryan, R. M. (1989), "Self-Determination in a Work Organization" *Journal of Applied Psychology*, 74, 580- 590.
- Dereli, Özge (2010). Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Durmaz C., (2012), "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Elmas N., (2017), " Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Erez B., (2018), " Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi.
- Erstad M., (1997), "Empowerment And Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), 325-333.
- Geçikli, F., Serçeoğlu, N. ve Üst, Ç. (2011). Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* (33), ss.163-184.
- Gibson J.W. and Hodgetts, R.M., (1991), "Organizational Communication-A Managerial Perspective", 2nd Edition, Harper Collins Publishers: New York.

- Gordon J. and Hartman, R. L. (2009) "Affinity-Seeking Strategies and Open Communication in Peer Workplace Relationships", *Atlantic Journal of Communication*, 17:115–125.
- Kanbur E., (2018), "Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim İktisat İşletme Dergisi*, 14 (1), 147-162.
- Karahan G., (2018), "Örgütsel İletişimde İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı İle Öznel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye’de Havayolu Şirketlerinde Kabin Memurları Üzerine Bir Alan Araştırması", *Doktora Tezi*, Maltepe Üniversitesi.
- Kaynar E., (2018), "Örgütsel İletişim Doyumunun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Başkent Üniversitesi.
- Kitapçı H., Kaynak R. ve Ökten S.S., (2013), "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma", *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Koçel T., (2007), "İşletme Yöneticiliği", İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 11. Baskı.
- Kömürcüoğlu, N.O. ve Uslu, T. (2009), "İletişim, Güven ve Örgüte Bağlılık Üzerine Bir Araştırma", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, 578-584.
- Kram K. and Isabella, L., (1985), "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development", *Academy of Management Journal*. 28 (1), 110-132.
- Melikoğlu M., (2009), "The Distinctive Role of Prestige, Communication And Trust: Organizational Identification Versus Affective Commitment
- Nalbant, M.G. (2007). *Bilgi Yönetimi Teorisinin Kavramsal Temelleri, Bir Uygulama*, İstanbul, 38-39.
- Nielsen I. K., Jex, S. M. and Adams, G. A., (2000), "Development and Validation of Scores on a Two Dimensional Workplace Friendship Scale", *Educational and Psychological Measurement*, 60 (4), 628-643.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory: 2d Ed.* McGraw-Hill.
- Ömürüş E., (2014), "İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri İle Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi", *Doktora Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan S., (2016), "Taşeron Personel ile Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği", *Yüksek Lisans Tezi*, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve İletişim Bilim Dalı.
- Postmes T., Tanis M. and Wit B., (2001), "Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach", *Group Processes Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M., (1997), "The road to empowerment: Seven questions every leader should consider", *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Richmond, V.P. and McCroskey, J.C., (2008), "Organizational Communication for Survival: Making Work", 4th ed., Allyn& Bacaon: Birmingham.
- Saygılı İ., (2018), "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Çankaya Üniversitesi.
- Sias P.M. and Cahill D.J., (1998), "From Coworkers to Friends: The Development of Peer

- Friendships in the Workplace”, *Western Journal of Communication*, 62 (3), 273-299.
- Spector, P. E. (1986), “Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work”, *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Spreitzer G. M. and Doneson D., (2005), “Musings On The Past and Future of Employee Empowerment”, *Handbook of Organizational Development* Thousand Oaks: Sage, 311-324.
- Spreitzer G. M., Kizilos M. A. and Nason S.W., (1997), “A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness, Satisfaction, and Strain”, *Journal Of Management*, 23 (5), 679-704.
- Spreitzer G.M., (2007), “Toward The Integration of Two Perspectives: A Review of Social Structural and Psychological Empowerment at Work”, *The Handbook of Organizational Behavior*, 1-42.
- Spreitzer, G. M. (1996). “Social Structural Characteristic of Psychological Empowerment” *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., (1995), “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation”, *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Şahinbaş F., (2018), " Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Şimşek E., (2011), “Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi*, Eskişehir.
- Thomas K. W. and Velthouse B. A., (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tohidi H. and Jabbari M. M., (2012), “The Aspects of Empowerment of Human Resources”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 829 – 833.
- Tuna Y.,(2008), "Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri", *Anadolu Üniversitesi, Eskişehir*.
- Tutar H., (2003), “Örgütsel İletişim”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar H., (2009), “Örgütsel İletişim”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zimmerman M. A. (1995), “Psychological Empowerment: Issues and Illustrations”, *American Journal of Community Psychological*, 23 (5), 581-599.