

Sosyal Hizmet Örgütlerinde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

The Relationship between Personnel Empowerment and Organizational Citizenship in Social Service Organizations

Mehmet BİRİNCİ¹

Yayın geçmişi:

Makale gelişi:

13.05.2022

Revizyon:

15.06.2022

Kabul tarihi:

25.06.2022

Yayımlanma tarihi:

30.06.2022

Anahtar kelimeler:

Sosyal hizmet,
Sosyal çalışma,
Personel güçlendirme,
Örgütsel vatandaşlık
davranışı,

Keywords:

Social service,
Social work,
Staff empowerment,
Organizational
citizenship behavior,

Özet: Sosyal hizmet örgütlerinin, verdikleri hizmetlerin doğrudan insanla ilgili olması, hizmet alanlar ve sunanlar arasında karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıkması muhtemel davranış biçimlerinin öngörülememesine yol açmaktadır. Sosyal hizmet faaliyetlerinin yönetilmesinde çeşitli zorlukların yaşanabiliyor olması ve sonuçlarının tam olarak ölçülememesi bu tür hizmetler açısından ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Bu tür sorunların aşılabilmesi için sosyal hizmet sunan organizasyonlarda personel güçlendirme çalışmalarına ihtiyaç vardır. Güçlendirilmiş çalışanların ortaya koyacakları örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte hizmet alan kesimlere bu hizmetlerin daha etkin, hızlı ve daha kaliteli bir şekilde verilmesi mümkün olabilecektir. Bu çalışmada, sosyal hizmet sunan örgütlerde personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi ele alınmış ve sosyal hizmetler açısından önemi üzerinde durulmuştur. Sosyal hizmetin temel amaçlarından biri olan müracaatçıların güçlendirilmesine, güçlendirilmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecek çalışanlarla ulaşılabilir. Çalışma kapsamında yapılan literatür araştırmasında, personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde ve çok sıkı bir ilişki olduğu görülmüştür. Günümüz rekabet ortamında kâr amaçlı olsun veya olmasın, tüm organizasyonlar için biçimsel görev tanımları dışında davranabilecek çalışanlara olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Özellikle kâr amacı gütmeyen organizasyonlar açısından baktığımızda, hizmet verilen kesimin, kırılabilir-incebilir birey, aile ve gruplardan oluşması, insan faktörünün ve güçlendirilmiş personelin önemini bir kat daha artırmaktadır.

Abstract: The fact that social services are directly related to people leads a kind of unpredictability of some possible behavioral patterns that may arise as a result of mutual interaction between the service recipients and the providers. Difficulties in the management of social work activities and inability to measure the results accurately pose a separate problem in terms of such services. In order to deal with such problems, personnel empowerment is essential for social service organizations. With the organizational citizenship behavior of empowered personnel, providing social services to recipients in a more effective, faster and in a high-quality manner is going to be possible. This study examines the relationship between personnel empowerment and organizational citizenship in social service organizations, and its importance in terms of social services. Empowering clients, which is one of the main purposes of social work, can be achievable with empowered personnel who can exhibit organizational citizenship behavior. The literature research shows that there is a positive and strong relationship between personnel empowerment and organizational citizenship behavior. In today's competitive world, the need of employees who can act outside of the formal job descriptions is increasing day by day for all organizations, whether it is profit-oriented or not. Especially in non-profit organizations, the fact that the serviced group consists of fragile-vulnerable individuals, families and groups increases the importance of the human factor and empowered personnel.

Giriş

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine tartışmalar aslında 1930'larda başlamıştır. 1980'lere gelindiğinde konuyla ilgili alan araştırmasının oldukça yavaş yürüdüğü görülmektedir (Ocampo vd., 2018; akt., Abun vd., 2021). Personel güçlendirme kavramı yönetim çevrelerinde sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak pratikte bu kavramın kesin bir tanımını bulmak zordur. Personel güçlendirme tüm örgütler bakımından önemli olmakla birlikte, özellikle sosyal hizmet örgütleri açısından gün geçtikçe artan sorunlarla birlikte daha da önemli hale gelmiştir. İnsanların problemleri ile başa çıkabilmeleri için güçlendirilmeye ihtiyaçları vardır. Bu noktada

¹ Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sosyal Hizmet Bölümü, mehmet.birinci@izu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5639-4799

güçlendirilmiş çalışanlar devreye girmektedir. Dolayısıyla güçlendirme aynı zamanda insan kaynaklarının verimliliğini arttıracak bir araçtır (Andish vd., 2013).

Günümüzde organizasyonlar pek çok sorunla mücadele etmek zorundadır. Kaynak kısıtlılığı, rekabet, teknoloji, çevresel belirsizlikler, küresel salgının neden olduğu daha birçok sorun var. Yöneticilerin tüm bu sorunların üstesinden tek başlarına gelmeleri mümkün değildir. Organizasyonların hayatta kalması, varlıklarını sürdürmeleri sadece finansal sermaye ile ilgili değildir. Bu aynı zamanda insan sermayesi ile de ilgilidir. Dolayısıyla insan kaynaklarının iyi yönetilmesi ve korunması gerekir. Yönetimlerin, işgörenler için iyi bir çalışma ortamı sağlamaları, yani insanların yeteneklerini ve enerjilerini ortaya koyabilecekleri, yönetime güven duydukları ve etkileşimin yüksek düzeyde olduğu örgüt iklimi oluşturmaları ile mümkün olabilir. Çalışanlar örgütsel başarının anahtarı ise o halde çalışanlara yaptıkları işle ilgili karar alabilecekleri daha fazla özerklik verilmelidir (Abun vd., 2021). Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir organizasyonu zaman içinde ve çalışanlar arasında daha etkili hale getirir. Çalışanların güçlendirilmesi, kuruluşların başarısı ve hayatta kalması için gereklidir. Bununla birlikte, çalışana duyulan güven eksikliği ve çalışan yetkilendirmesinin yanlış anlaşılması, örgütsel vatandaşlık davranışını azaltabilir (Noranee vd., 2018). Özellikle hizmet sektörünün, insan etkileşimine bağlı olarak emek yoğun faaliyetler dikkate alındığında yetkin ve vasıflı işgücü öne çıkmaktadır. Bireyler, örgütleri farklılaştıran en değerli varlıklardır. Doğru bir şekilde devreye girdikleri takdirde rakipler tarafından taklit edilemeyecek bilgi ve yetenek kaynaklarıdır (Kim, 2011; Arunkumar ve Renugadevi, 2013; Tetik, 2016; akt., Al-Dmour vd., 2018). Literatüre baktığımızda, personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık arasında doğrusal bir ilişki olduğu pek çok çalışma ile ortaya konmuştur. Güçlendirilmiş çalışanların, işleri ile ilgili etkinlik ve verimlilikleri, motivasyonları, özellikle sosyal hizmet gibi insanla doğrudan temasın yüksek olduğu mesleklerde, örgütsel vatandaşlık düzeyi ve buna ilişkin algılarının önemli olduğu görülmektedir. Bu çalışmada sosyal hizmet sunan ve doğrudan insanla ilgili faaliyetler ortaya koyan örgütlerin personel güçlendirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık ilişkisi ele alınmıştır. Güçlendirilmiş çalışanların, güçlendirme ihtiyacı içinde olan kesimlere yönelik sunacakları hizmetlerde örgütsel vatandaşlık anlayışı içinde olmaları gerektiği üzerinde durulmuştur.

1. Sosyal Hizmet ve Sosyal Hizmet Sunan Örgütler

Uluslararası Sosyal Hizmet Okulları Birliği (International Association on Schools of Social Work) ve Uluslararası Sosyal Hizmet Uzmanları Federasyonu (International Federation of Social Worker) sosyal hizmetin; “*uygulamaya dayalı bir meslek ve akademik disiplin olduğunu, insan hakları ve sosyal adalet ilkelerini temel alarak; sosyal değişimi ve gelişimi destekleyen, insanların iyilik durumunun geliştirilmesi için insan ilişkilerinde sorun çözmeyi, güçlendirmeyi ve özgürleştirmeyi amaçlayan ve bunun için insan davranışına ve sosyal sistemlere ilişkin teorilerden yararlanarak, farklılıklara saygı göstermek suretiyle insanların çevreleri ile ilişkilerine müdahale eden bir meslek*” şeklinde tanımlanmıştır (IFSW ve IASSW, 2014).

Aslında sosyal hizmetin ilgilendiği temel problem alanının, insanın ve dolayısıyla toplumun değişmesi ve olumlu yönde gelişmesi, insanların başa çıkma gücünün artırılması ve sosyal işlevselliği olduğunu söylemek mümkündür. Sosyal hizmetin temel problem alanlarını belirleme, ortaya koyma ve çözme gayreti, sosyal bilimlerde yer alan sosyal hizmeti kendine özgü bir bilim dalı ve meslek haline getirir (Kongar, 1972; Cılga, 2004; Duyan ve Bayır, 2016; akt., Birinci, 2018). Sosyal hizmet, sosyoekonomik hakların adil dağılımından, kültürel, siyasal vb. olanakların eşit ve adaletli, fırsat eşitliği gözetilerek toplumsal fayda sağlayacak şekilde kullanılmasına, aynı alanda yeni model, yöntem ve tekniklerin geliştirilmesini ve bunların yeni uygulamalarla birlikte hayata geçirilmesine yönelik çeşitli strateji, yöntem ve politikalar geliştirmek gibi çeşitli düzeylerde çaba ve faaliyet içindedir (Cılga vd., 2016).

Türkiye’de sosyal hizmetin sunumu büyük ölçüde devlet tarafından kurulan ve yönetilen organizasyonlar vasıtasıyla sağlanmaktadır. Bunlar doğrudan kamu tarafından yönetilen

organizasyonlar olmakla birlikte ayrıca, yerel yönetimler tarafından kurulup işletilen çeşitli yapılanmalar vardır. Diğer yandan üçüncü sektör olarak ifade edilen kâr amacı gütmeyen örgütler-gönüllü kuruluşlar ve özel sektör tarafından kurulup yönetilen kâr amaçlı organizasyonlar söz konusudur. İnsan haklarını temel alan sosyal hizmet, kendine özgü bilgi, yöntem ve ortaya koyduğu hizmet modelleri, beceri ve değerleri arkasına alarak, yetiştirmiş olduğu çalışanları aracılığıyla dezavantajlı-özel gereksinime sahip kesimlerin sosyal işlevselliğinin artmasına ve kalıcı olacak şekilde toplumla bütünleşmelerine imkân verir. Bunu yaparken sahada yani uygulama aşamasında çeşitli organizasyonlara ihtiyaç duyar. Yukarıda da ifade edildiği gibi hizmetlerin sunulmasında, devlet kurumları, sivil toplum örgütleri ve diğer gönüllü organizasyonların ortak çabaları son derece önemlidir (Birinci ve Bulut, 2020). Soyut, elle tutulamayan, gözle görülemeyen faaliyetler olarak hizmetlerin yönetilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi son derece zor olabilir. Çünkü, hizmet ile ilgili son kararı verecek olan müşteridir. Sosyal hizmet açısından müşteri, hizmete gereksinim duyan birey ve/veya gruplardır. Bu durum hizmet süreçlerinin değişmez bir gerçeğidir (Şentürk, 2012; akt., Birinci, 2021). Dolayısıyla sosyal hizmetlerin sunumu ve hizmet alanların ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanmasında, çalışanların güçlendirilmesi ve katkısı son derece önemli hale gelmektedir.

2. Personel Güçlendirme

Güçlendirme kavramını açıklamadan önce güç kavramını ele almakta fayda vardır. Güç kavramı farklı yazarlar tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Barker (1995) bireyin bağımsız hareket kabiliyeti, başkalarını etkilemek ve kontrol etme imkânı sağlamak suretiyle kaynaklara sahip olmak; Thompson (2016) gücü kuramsal bir kavram olarak ele almakta ve bu yönüyle farklı kuramsal çerçeveler içinde değişik biçimlerde anlaşılabilirliğini ileri sürmüştür; Adams (2008) ise gücü bireylerin kendi hayatları üzerindeki kontrolü ele alma; Teater (2015) ise kontrolü elde etme gücü olarak tanımlanmışlardır (Akt., Kırılıoğlu, 2019). Robbins, Hatterjee ve Canda; gücü, insanlara ve kaynaklara ulaşma ve onları kontrol etme yeteneği (Plummer, 2007); kişinin yararı için yaşam alanına etki eden kuvvetleri etkileme yeteneği ve kapasitesi (Hegar ve Hunzeker, 1988); Van Den Bergh ve Cooper (1986) gücü, kaynak, fırsat ve hakların dağıtımını belirlemede sonsuz olmayan sınırlı ve geçici bir yetki (Akt. Erbay, 2019) şeklinde tanımlamışlardır.

Güçlendirme kavramı ise psikoterapiden sosyal hizmete kadar birçok profesyonel alanda sıklıkla kullanılmaktadır. Kavram aynı olsa bile kullanıldığında, aynı hedefleri mi yoksa farklı hedefleri mi ifade ettiği her zaman açık değildir. Amaç, bir süreç veya yaklaşım olarak ele alındığında güçlendirme hedef olarak kontrole sahip olmak şeklinde ifade edilebilir (Tengland, 2008). Güçlendirmeye bireyler açısından bakıldığında, onların içlerinde yaşadıkları güçsüzlük duygusunun yok edilmesi, potansiyellerinin ortaya çıkarılması, eleştirel bakış açısı kazandırmak suretiyle kendi sorunlarını daha iyi görmeleri, dolayısıyla kendi hayatları üzerinde karar verebilmek, haklarını savunmak noktasına ulaşarak kendi kaderlerini tayin hakkını elde etmelerini amaçlayan bir kavram olarak ifade etmek mümkündür (Erbay, 2019).

Hales ve Klidas (1998), güçlendirmenin, gerçek bir güç aktarımı olduğunu ve çalışanların iş ile ilgili kararları vermede veya işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmedeki etkisi üzerinde durarak güçlendirmeyi yetkilendirme kavramı üzerinden ele almışlardır. Cunningham vd. (1996), karar vermede yetkili olmayanlara yetki verilerek gücün yeniden dağıtılmasıyla birlikte, kolektif bir stratejiyle profesyonel güçlendirmenin ortaya çıkacağını ileri sürmüşlerdir (Akt.; Oktay ve Çelebi, 2019). Personel güçlendirme kavramı özellikle son yıllarda müşteri güçlendirme kavramının gelişmesiyle birlikte değişik mesleklerde çalışanların yetkilendirilmesi için geliştirilmiştir. Temelde örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesidir (Conrad, 2001; Gal ve Yagil, 2002; Collom, 2003; Douglas ve Gardner, 2004; Akt. Boehm ve Yoels, 2009). Coşkun (2002), örgüt adına inisiyatif kullanabilme; Schermerhorn (1995), çalışanların işlerini yaparken kendi kararlarını verebilmeleri için yöneticiler tarafından yetkilendirilmeleri; Bowen ve Lawler (Erstad, 1997); işgörenlere karar verme imkânı sağlanması, Pastor (Erstad, 1997) kendi yaptıkları işlerle ilgili olarak sorumluluk almaları, Ataman (2001), çalışanların yaptıkları işin sahibi haline getirilmesi (Akt.; Doğan ve Demiral, 2015); Besterfield

(1999) personel güçlendirmeyi, örgüt amaçları doğrultusunda, tüketici taleplerine cevap verebilmek ve süreci yönetmek amacıyla örgüte bağlılığı, güveni ve yetkinliği olan çalışanların belirlenmiş sınırlar içerisinde sahiplik ve sorumluluk alabilmesi; Vogt ve Murrell (1990), çalışanlar arasında işbirliği, işle ilgili bilgi paylaşımı, ihtiyaç duyulan bölüm ve mevkiler için personel yetiştirme ve ekip çalışması ile bireylerin karar verebilme alanlarını genişletme şeklinde ifade etmişlerdir (Akt., Salha ve Ulema, 2020).

Personel güçlendirmenin içinde yetkilendirme önemli bir yere sahiptir. Tengland (2008), bunu üç farklı biçimde açıklamaktadır. Yetkilendirmenin kişi, grup ve topluluklar açısından bir özellik, profesyonelin sahip olduğu ve kullandığı bir araç veya beceri, son olarak iki kişiyi veya grubu (veya topluluğu) içerdiğini ileri sürmekte; yetkilendirmenin kişinin yeteneğinde ve kontrolünde olumlu bir değişiklik ve güçlendirmede bir artış olduğunu belirtmektedir. Motivasyon açısından da değerlendirilebilen personel güçlendirme bir ilişki biçimi olarak “bireyin diğerlerine oranla güç ve kontrol ile bu güç ve kontrolü, görece güçsüz olan kişilere devretmesi” şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca, personelin işe bağlılığını, işe ve iş yerine ilişkin duygularını güçlendirmeye yönelik, psikolojik bir yatırım olarak ele alındığında motivasyon açısından da önemli bir yere sahiptir (Spreitzer, 1995; Akt., Arslan, Karakaya ve Araşkal, 2020). İçinde bulunduğumuz dönem itibarıyla organizasyonlarda görev yapan iş görenlerin büyük çoğunluğu pasif ve bağımlı birer çalışan olmak yerine, kendini geliştiren ve yenileyen, yetki ve sorumluluk üstlenen, inisiyatif alabilen ve kararlara katılan, aktif bireyler olmak istemektedir. Personelin güçlendirilmek suretiyle beklentilerinin karşılanması hem personel ve hem de örgüt için ciddi yararlar sağlayabilecektir (Akın, 2010).

Sosyal hizmet açısından baktığımızda güçlendirme, demokratikleşme, sosyal rollere değer biçme, eleştirel düşünme ve bakabilme, farkındalık yaratma, radikal sosyal hizmet, baskı karşıtı uygulama gibi çeşitli kavramlarla bağlantı içindedir (Adams, 2003; akt., Kırlioğlu, 2019). Buradan yola çıkarak güçlendirme aynı zamanda yaşam kalitesinin belirleyici faktörleri üzerinde kontrole sahip olmaktır. Bu faktörlerden bazıları örneğin; artan bilinç, fırsat ve özgürlük, genel yeterlilik, profesyoneller için mesleki beceriler, özerklik, güven, öz saygıdır. Bunlardan herhangi birinde meydana gelebilecek bir artış birey, grup veya topluluğun yaşam kalitesinin kontrolü üzerinde oldukça etkin olabilecektir (Tengland, 2016). Güçlendirme yaklaşımında eleştirel düşünce ve savunuculuk vurgulanan iki farklı kavramdır. Güçlendirme ile birlikte, birey, aile, grup ve örgüt düzeyindeki problemler, güçsüzlük, kısıtlayıcı yapılar, zorlayıcı sosyal yapı ve buna benzer problemleri görmek için eleştirel düşünceye ihtiyaç vardır (Lee, 2001; akt. Erbay, 2019). Eleştirel düşünce ve güçlendirme üzerine teorik bakış açıları, insanları güçlendirmenin bir yolu olarak savunuculuğun önemi üzerine işaret etmektedir (Adams, 2003: 29). Adams (2003), güçlendirmenin esasen sosyal hizmette tartışmalı bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. Bu durumun özellikle yetkilendirmenin sorunlu doğası nedeniyle, sosyal hizmette daha geniş bir güvensizlik ve istikrarsızlığa yol açabileceğine vurgu yapmıştır. Yazar, sosyal hizmet uygulamalarında kanıta dayalı, sistematik ve iyi geliştirilmiş yöntemler hakkında kamusal ve mesleki anlamda tam bir fikir birliğinin oluşmadığını, bu konuda belirsizliklerin olduğunu belirtmiştir. Bu belirsizliklerin sosyal hizmet alan kişilere kadar uzandığını, hizmet alan kişilerle ilgili olarak ‘tüketici’, ‘müşteri’, veya ‘kullanıcı’ kavramlarının tartışmaya açık kavramlar olarak kullanılıp kullanılmadığı sorusunu sormuştur (s.13-16). Güç sahibi olmak, bilgiyi daha kolay elde etme, alternatifler arasında eylemleri seçmek ve karar vermek, aynı zamanda kişinin kendi kararları üzerinde ve kendi iradesi doğrultusunda yetkili olmak anlamına gelir (Miley, O’Melia ve DuBois, 1998). Foucault, gücün her yerde olduğunu, bilgiyi ve ilişkileri düzenleyen, şekillendiren her yerden gelebileceğini ifade etmiştir (1980, 1984; Shamaı, 2003; akt. Erbay, 2019). Dolayısıyla, çalışmalarını bir örgüt içerisinde sürdürmekte olan ve sosyal hizmet sunumunu gerçekleştiren sosyal hizmet görevlilerinin (sosyal çalışmacı, psikolog, sosyolog, çocuk gelişimci vb. farklı disiplinlerden gelenler), çalıştıkları ortamda güçlendirilmelerini ifade eden personel güçlendirme, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Cohen ve Austin (1997) sosyal hizmet örgütleri için geliştirdikleri personel güçlendirme yaklaşımını esas alan bir modelde; 1) Örgütsel iyileştirme çabalarına çalışanların katılımı, organizasyon yapısına göre tasarlanmalı ve resmi olarak onaylanmalı; 2) Katılım ve iyileştirmenin sosyal hizmet

çalışanlarının rolü ve işlerinin bir parçası olarak görülmesi; 3) Bireysel ve örgütsel öğrenme fırsatları sağlanmalı, değişim süreci boyunca tasarlanmalı ve teşvik edilmeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Örgütlerde güçlendirilmiş çalışanlar süreçleri ve kararları sorgular hem birey hem de örgüt durağanlıktan uzak dinamik bir yapıya kavuşur. Ayrıca çalışanlar arasında bilgi paylaşımının sağlanması, bilginin örtük bilgiden açık bilgiye dönüşmesiyle birlikte rakipler üzerinde önemli avantajlar elde edilir. Böylece örgütlerin yeni bilgi üretme, kullanma ve uygulamaya aktarma kapasitesi yükselir. (Fragoso, 1999; Akt., Arslan, Karakaya ve Araşkal, 2020). Ancak burada personel güçlendirmenin örgüt kültürü haline gelmesi ve benimsenmesi son derece önemlidir. Bu gerçekleştiğinde ise güven ve desteğe dayalı bir çalışma ortamı yaratılmakta, çalışanların iletişim, problem çözme gibi temel becerileri artırılarak bireysel gelişimleri sağlanmaktadır. Böylece ekip çalışması ve iş birliği öne çıkmakta, yetki ve sorumluluk verilmek suretiyle çalışanların daha fazla risk aldıkları ve bu riskleri fırsata dönüştürme konusunda yönetim tarafından desteklendikleri görülmektedir. Çalışanın kendini, yaptığı işin sahibi olarak görmesi, organizasyona ve yönetime olan güveninin artması ile birlikte motivasyonu yükselmekte ve performansında önemli ölçüde artış sağlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007).

Yönetimin çalışanlara karşı tutumu, yönetim tarzları, çalışanların davranış ve tutumlarını örgütsel amaçları gerçekleştirme açısından olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilen önemli belirleyicilerdir. Bu anlayış demokratik, katılımcı ve yetkilerin dağıtıldığı organik yönetim yapıları ile kolaylıkla örtüşürken; baskıcı yönetim yaklaşımı ile çoğunlukla uyuşmaz (Arslan, Karakaya ve Araşkal, 2020). Çevresel değişimlere karşı duyarlı ve dinamik yapıda olmak zorunda olan örgütler öncelikle yönetim yapılarından başlamak suretiyle personel güçlendirme çalışmaları üzerinde önemle durmalıdır. Personel güçlendirme konusunda yapılacak çalışmalar ile organizasyonun başarısı ve çalışanlar açısından son derece önemli olan örgüt içi demokrasiyi de sağlamak mümkün olabilir. Örgütsel demokrasinin, örgütsel mutluluğa etkisi üzerinde yapılan bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre, örgütsel demokrasi ve örgütsel mutluluk arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Buna göre çalışanların karar süreçlerinde yer alarak sorumluluk alması, bilgiye erişimi ve eşit muamele görmeleri halinde çalışanın işini anlamlandırması, diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler kurması ve kendini daha çok işe odaklayarak performansını arttırması arasında anlamlı bir bağlantı olduğu ifade edilmektedir (Maruf ve Altıntaş, 2021). Buradan hareketle örgütsel demokrasinin, personel güçlendirme ile yakın ilişki içinde olan bir kavram olduğu söylenebilir. Her iki kavrama baktığımızda çalışanların işleri ile ilgili konularda daha aktif bireyler olmaları, yaptıkları iş konusunda karar mekanizmalarında yer almaları ve sorumluluk sahibi olmak gibi birçok ortak özelliği barındırdığı görülür.

2.1. Sosyal Hizmet Örgütlerinde Personel Güçlendirme Anlayışı

Sosyal hizmete olan ihtiyacın giderek arttığını ve farklılaştığını görmekteyiz. Hizmetlerin uygulanması ve ihtiyaç sahiplerine sunumunda, hizmet modellerinin yenilikçi bir anlayış çerçevesinde el alınması ve geliştirilmesinin daha çok fayda sağlayacağı, bu açıdan bakıldığında yeni girişimler ortaya koymak ve mevcut olanları yenilikçi bir bakış çerçevesinde el alıp yönetmek oldukça önemli hale gelmiştir (Birinci, 2018). Çavuş ve Akgemci (2008), personel güçlendirmenin organizasyonun yaratıcılık ve yenilikçiliğine etkisini araştırmak üzere yaptıkları bir çalışmada, çalışanların güçlendirilmesine yönelik uygulamaların yaratıcılık ve yenilikçiliğin ön şartı olduğunu, personel güçlendirmenin yaratıcılık ve yenilikçilik üzerine olumlu etkilerine vurgu yapmışlardır. Cherniss (1995), insani hizmet sunan örgüt çalışanları üzerine yaptığı bir araştırmada, yeterli özerkliğin kişinin işini anlamlı kıldığını ve anlamlı çalışmanın profesyonellerin örgüte bağlı kalmasına yardımcı olduğunu ileri sürmüş, işteki özerklik ile iş arasındaki doğrusal ilişkiye vurgu yapmıştır (Akt., Zhang, Liu ve Wang, 2020)

Adams (2003), güçlendirmenin bazı risklerine vurgu yapmış ve konuya farklı bir bakış açısı getirmiştir. İnsanları güçlendirmeden güçlendirmenin bir paradoks olduğunu, bunun için güçlendirme algısının ötesine geçme ihtiyacına işaret etmiştir. Bir kişinin güçlendirilmesi, bir

başkasının güçsüzlüğü olabilir mi? Sorusunu sormuş ve güçlendirme sürecinin birey, aile, grup, örgüt ve toplum düzeyinde, insanların hayatlarının farklı evrelerinde olabileceğini ileri sürmüştür. Güçlendirme kavramının popüleritesinin doğası gereği, sosyal hizmet faaliyetlerine bağlanma tehlikesi vardır. Çok fazla gruba hitap etmek ve konuşmak, hiç kimseye olması gerektiği şekilde ulaşamama tehlikesini doğurabilir. Asıl odaklanması gereken kişilerden dikkati başka yöne kaydırabilir. Çünkü, güçlendirmede kişinin kendi kendine yardımı söz konusudur. Bu noktada içsel olarak o ilginin ve alaka düzeyinin devam etmesi gerekir. Kendi kendine yardım ve güçlendirme arasındaki belirsiz ilişki temelde birbirine zıt olan iki grup çıkar tarafından birleştirilmiştir. Bunlar tüketimcilik ve çeşitli gruplar ve hareketler tarafından demokratik kontrol için kullanıcılarıdır (s.15-17) şeklinde ifade etmiştir. Pinderhughes (1983) ve Sherman ve Wenocur (1983) sosyal hizmet çalışanları arasında güçlendirme deneyimlerinin hem arzu edilir hem de gerekli olduğunu kabul etmişlerdir. Hasenfeld (1987), Hegar ve Hunzeker (1988), Kondrat (1995), Lee (1994) ve Shera ve Page (1995), yazılarında sosyal hizmet çalışanlarının güçsüzlüklerine vurgu yapmış ve bunun temel nedenleri arasında; düşük mesleki statü, yönetilemez vaka yükü -yani aşırı iş yükü-, yetkisizlik-kararlara katılımın düşük olması-, profesyonel gelişim için minimum kurumsal destek ve aşırı stres olduğunu ileri sürmüşlerdir (Turner ve Shera, 2005). Cohen ve Austin (2008) ise; sosyal hizmet örgütlerinde personel güçlendirme ile ilgili oluşturdukları yeni bir model çerçevesinde bazı ilkelere vurgu yapmışlardır. Bunlardan birincisi, örgütsel iyileştirme çalışmalarına personelin katılımının sağlanması ve bunun resmi olarak onaylanması; ikincisi, bu iyileştirme çalışmalarına katılımın sosyal çalışmacının rollerinden biri olarak ve işin bir parçası olarak görülmesi gerektiği; son olarak ise örgütte değişim için bireysel ve örgütsel öğrenme fırsatlarının sunulması ve teşvik edilmesi olarak ifade edilmiştir.

Sosyal hizmet, uygulama boyutu öne çıkan profesyonel bir meslek ve disiplindir. Özel gereksine sahip birey ve gruplara yönelik çeşitli hizmetler sunan sosyal hizmette müşteri memnuniyeti diğer sektörlere göre daha çok öne çıkmaktadır. Personel güçlendirme ile birlikte sosyal hizmet güçlü müşteri hizmeti sunabilme becerisi kazanmaktadır (Arslan, Karakaya ve Araşkal, 2020). Sosyal hizmette müşteri ihtiyaçları çok farklı ve önemli oranda acil ve karşılanması gereken ihtiyaçlardır. Önceden biçimsel olarak belirlenmesi ve öngörülemez davranışların çok fazla olduğu sosyal hizmet uygulamalarında, personel güçlendirme anlayışının yerleşmesi farklı açılardan ele alındığında son derece önemli olduğu görülür. Hizmet verilen birey ve grupları güçlendirmenin önemli olduğu sosyal hizmette bunu ancak güçlendirilmiş çalışanlarla yapmak mümkün olabilir.

3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı formel görevleri aşan ve işyerinde daha geniş bir dizi olumlu sosyal davranışla ilgili olan bir örgütsel davranış sınıfını temsil eder. Yani “*resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplu olarak organizasyonun etkin işleyişini destekleyen isteğe bağlı bireysel davranış*” olarak tanımlanabilir. Gönüllü olarak bir örgütün iyi bir “vatandaş” olarak hareket eden bir işgören, meslektaşlarına yardım etmek veya genel olarak örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için iş pozisyonunun temel taleplerini aşma eğilimindedir. İş arkadaşlarına yardım etmek, nezaret edilmediğinde kurallara uymak, eleştirildiğinde örgütü savunmak, öngörülemez olayları yönetmek, iş yerindeki rahatsızlıklara tahammül etmek, çalışma saatleri dışında bile örgütün yaşamında yer almak, gönüllü çalışmalara katılmak, birtakım ek görevler yapmak bunlar arasındadır (Organ, 1988; Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006; akt.; Alessandri, Filosa, Eisenberg ve Caprara, 2021). Benzer bir tanımda örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanların önerilenlerin ötesinde katılmaya istekli oldukları eylem veya gönüllü olarak gerçekleştirilen davranışlar, isteğe bağlı zorunlu olmayan katkılar, gönüllü olarak fazladan çaba harcamak, çalışanların meslektaşları ile işbirliği yapması ve başkalarına yardım etmek suretiyle yeni fikirler paylaşması (Mallick vd., 2015; Newland, 2012; Borman, 2004; Organ, 2015; Al-Mahasneh, 2015; akt., Abun vd. 2021) şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk defa Barnard tarafından 1930’lu yıllarda ele alınmış “rol dışı davranışlar” (Karaman ve Aylan 2012; akt. Vural, Güney ve Metin-Orta, 2021), Organ, “*iyi bir*

asker sendromu” (Çelik ve Çıra, 2013; akt., Bozer ve Yanık, 2020) şeklinde tanımlanmıştır. Organizasyonun biçimsel ödül sistemi içinde açıkça tanımlanmayan (Camgöz ve Bağcı, 2019), ancak organizasyonun işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, çalışanların kendi istekleri ile bireysel olarak ortaya koyduğu davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu davranışların başında görev bilinci, karşılık beklemeden yapılan çalışmalar, olumlu ilişkiler, ekip çalışması içinde yardımlaşma, özveri, sorunlar karşısında çözüm önerileri getirme ve hoşgörünün öne çıktığı söylenebilir (Giderler, 2015).

Bir başka tanımda örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel nedeni üzerinde durulmaktadır. Bunlardan birincisi performans değerlendirme sonucunda ücret ve terfi olaylarına etkisi, örgütün başarısı ve etkinliğine olan katkısı ile birlikte son olarak işten elde edilen tatmin, örgütsel adalet ve bağlılık, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve işten ayrılma niyeti ile yakın ilişkilidir (Gürbüz, 2006; akt. Vural vd., 2021). Daha çok öne çıkan bir başka görüşe göre, örgütsel vatandaşlık davranışını diğer davranışlardan ayırt eden özellikler; çalışanların ortaya koydukları davranışları neticesinde ödüllendirilme veya cezalandırılma olmaması, davranışların çalışanlar tarafından görev tanımlarının dışında ve örgütsel amaçları gerçekleştirme gayesi ile yapılması ve isteğe bağlı olarak ortaya çıkmasıdır (Turnipseed, 2002; akt. Camgöz ve Bağcı, 2019). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algısı ile de ilgili olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Yılmaz (2020), KOBİ’lerde çalışan 314 kişi ile yaptığı bir araştırmada, adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Yine bir başka çalışmada Güneş ve Küçüksüleymanoğlu (2020) öğretmenler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bozkurt (2022) tarafından yapılan benzer bir çalışmada; okul yöneticilerinin sosyal adalet liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ele alınmıştır. 1025 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre, sosyal adalet liderliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, okul ortamlarında sosyal adalet temelli uygulamaların benimsenmesi ve geliştirilmesi ile öğretmen performansının artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Oktay ve Çelebi (2019) bir kamu kurumunda çalışan 89 kişi üzerinden yaptıkları bir araştırmada, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma kapsamında özellikle, güçlendirme algısının oluşmasıyla birlikte duygusal bağlılık düzeyinin öne çıktığını ifade etmişlerdir. Salha ve Ulema (2020), personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya konması amacıyla İstanbul’da turizm alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 400 kişiyi kapsayan araştırmalarında, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemişlerdir (s.449). Bozer ve Yanık (2020), üniversite çalışanlarının kurum içindeki davranışları, işe karşı tutumları ve performansları arasındaki ilişkiyi ele aldıkları bir araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Benzer bir çalışma; iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla, Malezya’daki bir özel ve devlet hastanesinde çalışan 279 sağlık personelinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, iş tatmininin sağlık profesyonelleri arasında işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla hastanelerin etkin hizmet sunumu ve hastaların artan talepleri ile başa çıkabilmesi için örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren sağlık profesyonellerine sahip olmanın çok önemli olduğu ifade edilmiştir (Lee-Peng Ng vd., 2021). İtalya’da 562 polis akademisi öğrencisi üzerinden yapılan diğer bir çalışmada, düzenleyici duygusal, sosyal ve iş öz-yeterlik inançları arasındaki bağlantılar ve bunların iş yerindeki belirli bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkileri boylamsal veriler kullanılarak test edildi. Ortaya çıkan sonuçlara göre hem sosyal hem de iş öz yeterliğinin, işte olumsuz duyguları yönetmede düzenleyici, duygusal öz yeterlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki boylamsal ilişkilere tam olarak aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Alessandri, Filosa, Eisenberg ve Caprara, 2021). Dezavantajlı kesimlere çeşitli hizmetler sağlayan Darülaceze çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatminleri incelenmiştir. Araştırma kapsamında olumlu ve doğrusal bir ilişki

olduğu, örgütsel bağlılık seviyesi yükseldiğinde iş tatmininin de arttığı gözlenmiştir (Alayvaz ve Kesgin, 2020).

Buradan yola çıkıldığında çalışanlar tarafından ortaya konan davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinde üç temel faktörün önemli olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar; davranışın bireyin kendi özgür iradesiyle gerçekleşmesi, formal ödül sistemi içerisinde tanımlanmaması ve davranışın örgütün işleyişini olumlu şekilde etkilemesi ile ilgilidir (Organ, 1997; akt., Yılmaz, 2020). Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili olarak literatürde tam bir fikir birliği yoktur. Dolayısıyla çeşitli sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Beteman ve Organ yaptıkları ilk sınıflandırmada yardımseverlik ve genel uyum (vicdanlılık) boyutlarına vurgu yapmışlardır. Daha sonra bu boyutlara yenilerinin eklenmesiyle yardımseverlik ve vicdanlılıkla birlikte, sportmenlik, nezaket ve örgütsel erdem şeklinde sınıflandırma beş alt boyuta taşınmıştır (Keskin, 2005:23; akt. Karaman ve Seylan, 2012).

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden bazı faktörler üzerinde durulmasında fayda vardır. Bunlardan en önemlisi örgüte duyulan bağlılıktır. Kavramı ilk tanımlayan yazarlardan biri olan Grusky, örgütsel bağlılığı çalışan ile örgüt arasındaki bağın gücü olduğunu ileri sürmüştür (Judy C. Wahn, 1998; akt., Altun, 2019). Bağlılık çalışanın örgütte kalma isteği ve örgütün misyon, vizyon ve amaçlarını benimsemesi ile ilgilidir. Örgüte bağlılık doğal olarak örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmaktadır. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık arttıkça çalışanların daha özverili olduğu, işi ve içinde bulunduğu örgüt için daha çok fedakarlıkta bulunduğu görülmüştür (Karaman ve Seylan, 2012). Örgütsel bağlılık çalışanları örgütte tutan psikolojik bir durum; içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı, çalışanı örgüte bağlayan bir güç; bir motivasyon aracı, çalışanın stresli iş koşullarının etkilerinden önemli ölçüde arındıran bir arabulucudur (Allen ve Meyer, 1990; Wiener, 1982; Ng vd., 2006; Carson ve Bedeian, 1994; Namasivayam ve Zhao, 2007; akt.; Doğan ve Demiral, 2015). Ayrıca örgütsel bağlığa etki eden kişisel ve örgütsel birçok faktör vardır. Rol çatışması, tatmin düzeyi, stres, çalışma şartları ve işin özellikleri örgütsel faktörler arasında yer alırken; eğitim, yaş, cinsiyet gibi bazı özellikler ise kişisel faktörler arasında gösterilmektedir (Yoash Wiener, 1982; Arı, 2003; akt., Altun, 2019). Bunlara ek olarak duygusal emek faktöründen de bahsetmek gerekir. İşe uygun davranışlar sergileyebilme becerisi şeklinde ifade edilen duygusal emek, çalışanlar üzerinde bir stres kaynağı oluştururken, örgütler için oldukça yararlıdır. Yapılan araştırmalarda duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların rol ve görevleri ile, duyguları arasında bir denge kurmaları olarak kavramsallaştırılan duygusal emek Hochschild'e (2003) göre, herkes tarafından gözlemlenebilen jest ve mimikler aracılığı ile hislerin yönetilmesi (Akt., Turhan ve Paksoy, 2020) şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel yaşamın farklı süreçlerini etkilime gücüne sahip olan duygular, örgütün devamlılığı için son derece önemlidir. Bu durum çalışanların iş tatminlerini, iletişim ve karar verme biçimlerini, ekip çalışmasını, yenilikçi ve yaratıcı olmalarını, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini, ortaya çıkabilecek çatışmalar karşısında sergileyecekleri tutum ve davranışları ile performans ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir (Sığırı ve Gürbüz, 2015; akt., Turhan ve Paksoy, 2020).

İlave olarak çalışanların ruhsal durumunun olumlu olması, kişilik özellikleri, işe yaklaşımları ve iş tatminleri yani memnuniyetleri veya memnuniyetsizlikleri, örgütsel adalet algısı, özellikle sosyal kabul ve başarıma ihtiyaçları, örgütte mevcut liderlik tarzı, örgütsel özellikler-örgüt iklimi-gibi pek çok faktörün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğunu söylemek mümkündür (Karaman ve Seylan, 2012). İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyabilmeleri, öncelikle performansla ilişkin sorunlarının bulunmaması, rol çatışması ve rol belirsizliğinin olmaması ve görevleri ile ilgili belli düzeyde otonomi sahibi olmalarına bağlıdır. Tüm bunların sağlanmaması halinde çalışandan örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi beklenmemelidir (Farh vd., 1990; Chahal, 2010; akt., Benligiray ve Demirci, 2019).

3.1. Örgütsel Vatandaşlığın Örgütler Açısından Önemi

Bir örgütte ne kadar çok sayıda örgütsel vatandaşlık davranışını benimsemiş çalışan varsa bu tür örgütlerin daha etkin ve verimli olduklarını söyleyebiliriz. Çünkü, örgütsel davranış tanımına uygun çalışanların diğerkamalık (özgecilik) denilen, örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi algılaması, vicdanlı ve nezaket sahibi olma, sadakat, inisiyatif kullanabilmeleri gibi öne çıkan davranış biçimleri organizasyonun başarısı üzerinde doğrudan etki eden olumlu özelliklerdir (Arslan ve Pekdemir, 2007; akt., Vural vd., 2021). Topluların her açıdan gelişiminde, örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan faktörünün önemi gittikçe artmaktadır. Koşulların sürekli değiştiği günümüz ortamında, örgütlerin başarılı olabilmeleri sadece biçimsel iş tanımlarıyla sınırlı olarak çalışanların işlerini yapmasıyla mümkün değildir. Tam tersi bunun ötesinde örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkı sunabilecek çalışanlara, yani örgütsel vatandaşlara ihtiyaç vardır (Sezgin, 2005:313; akt., Karaman ve Aylan, 2012).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler açısından son derece önemli olduğu ve bu davranış biçiminin örgütlerin başarısı açısından bir takım olumlu sonuçları beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bunlardan bazılarını; örgütün çalışanlar açısından cazip hale gelmesi, yardımlaşma ve dolayısıyla ekip ruhunun oluşması, görev tanımlarının üst düzeye taşınması, örgüt içi çatışmaların azalması veya örgüt yararına yönlendirilmesi, örgüte olan bağlılığın artması, personel devir oranlarının düşmesi şeklinde sıralayabiliriz (Çetin, 2004; Gürbüz, 2006; akt., Karaman ve Seylan, 2012).

Burada örgüt iklimi ve yetkilendirme arasındaki bağlantıya vurgu yapmak önemli olabilir. Bu bağlantıyı daha iyi anlamak için organizasyonlardaki yetkilendirme seviyesini etkileyebilecek ve dolayısıyla örgüt ikliminin etkisine aracılık edebilecek veya etkisini artırabilecek ek faktörlere bakmak gerekir. Yöneticiler, çalışanların kendi işlerini etkileyen kararlardan, doğrudan katılıma kadar değişen örgütsel stratejiler uygulayabilirler. Böylece hizmetlerin kalitesi ve organizasyonun kapasitesini arttırabilecek politika değişiklikleri gerçekleştirebilirler. Yetkilendirme ile birlikte örgütün bilgi, fon ve diğer ihtiyaç duyduğu kaynaklarını elde etmesi ve müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek daha iyi bir konuma gelmiş olur. Hizmetin sunumunda yapılabilecek en iyi iyileştirme belki de çalışanların kişisel öz-yeterlilik duygusunu arttırmak ve onları motive etmekten geçer. Motive olmuş çalışanın üretkenliğinin artması, yeni beceriler geliştirmesi örgüt için bir fırsat olabilir (Gutierrez vd., 1995). Günümüzde örgüt çalışanları risk almak, tüm yeteneklerini kullanma ve geliştirme özgürlüğüne ihtiyaç duymaktadır. Takım çalışması ve işbirliği, kendine güvenmek, enerjik olmak ve heyecanı arttırmak, zor durumlarda daha sağlıklı kararlar alabilmek için güçlendirilmiş çalışanlar, organizasyonlar için vazgeçilmez niteliktedir (Morales, vd., 2014; akt. Oktay ve Çelebi, 2019). Bartol ve Martin (1998), örgütsel vatandaşlık davranışının aynı zamanda işyerinde olumlu davranışı ve örgüte bağlı kalma eğilimini teşvik eden güç; Farhad ve diğerleri (2011) ise çalışanın can sıkıntısından ilgiye götüren bir motivasyon aracı olduğunu savunur (Akt., Abun vd., 2021). Doughty (2004), personel güçlendirmenin en önemli sonuçlarından birinin “kazan-kazan” olduğunu, çalışanlara verilen yetkinin yönetimi daha etkin hale getireceğini ve süreçlerin iyileştirilmesiyle işin daha kaliteli hale geleceği, işgörenlere kendi fikirlerini uygulama ve problem çözme fırsatı verildiğinde kazananın kendileri olacağı duygusunun yaratılması açısından önemli olduğunu ileri sürmüştür. Chiang ve Jang (2008) ise güçlendirilmiş personelin işyerinde kendisini mutlu hissederek görev bilinci ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirme eğiliminde olacağını belirtmişlerdir (Akt., Özer ve Özdoğan, 2019).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel demokrasi ve örgütsel sessizlik (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; akt. Benligiray ve Demirci, 2019) kavramları ile de ilişkisi vardır. Çalışanların, genel olarak bir konu veya sorun karşısında çeşitli nedenlerle ve isteyerek yaşadıkları sorunları dile getirmemesi olarak ifade edilen örgütsel sessizlik (Macit ve Erdem, 2020), önlem alınmadığı takdirde hem çalışanlar hem de örgütler için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu sonuçlardan bazıları örgüte olan bağlılığın azalması ve iş tatminsizliğidir (Tayfun vd., 2016; akt., Macit ve Erdem, 2020). Özellikle sorumluluk almak istemeyen yöneticilerin, sürekli olarak gelen sorunları görmezden gelmesi, tabiri caiz ise halının altına süpürmesi ve sorunları ortaya koyan çalışanlara karşı önyargılı oldukları görülür. Bu anlayışa sahip yöneticilerde, problemi ortaya koyamaya çalışan personelin aslında kendisinin sorunlu olduğu

düşüncesi hakimdir. İşte örgütsel sessizlik buradan itibaren başlar ve organizasyonu bir hastalık gibi sarar. Yönetim kademelerinde bu anlayışa sahip yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi beklenemez.

4. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Güçlendirme, bir kişinin yaşamını ve refahını iyileştirmekle sınırlı değil, bir bütün olarak örgütün yaşamını iyileştirmektir. Motivasyonu, üretkenliği, iş tatminini, işe bağlılığı, iş performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını iyileştirmektir. Güçlendirme bireysel ve kurumsal performansı iyileştirmeye yönelik etkili stratejilerden biri olarak kabul edilir (Tamunomiebi ve Chika-Anyanwu, 2020; akt., Abun vd., 2021). Güçlendirilmiş personel işini önceleyen ve sahip çıkan, katkı veren ve sorumluluk alan, kendine güvenen, öğrenme ve gelişime açık, bilgi, beceri ve özgüveni yüksek, kararlara katılan, inisiyatif alabilen ve vizyon sahibi olan çalışanlardır. Örgütsel vatandaşlar ise; biçimsel görev tanımını dışında davranışlar ortaya koyan, görev bilinci yüksek, diğer ekip üyelerine yardımcı olan, bilgiyi paylaşan, sürekli sorunlara işaret eden değil tam aksine çözüm odaklı, risk alabilen ve yeniliğe açık bireylerdir (Camgöz ve Bağcı, 2019). Durum böyle olunca hem güçlendirilmiş hem de örgütsel vatandaşlık bilincine sahip bireylerin varlığı hiç şüphe yok ki organizasyonların performansına önemli katkılar verebilir. Thomas ve Tymon (1994), çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda söz sahibi olmaları halinde daha yüksek performans gösterdiklerini ifade etmektedirler (Spreitzer vd., 1997; akt. Karahan ve Yılmaz, 2011). Güçlendirilmiş personele sahip örgütlerde çalışan kaybı az ve kaza riski düşüktür. Bu tür örgütlerde mal veya hizmet üretiminin daha kaliteli ve müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca güçlendirilmiş personelin daha cesur karar alabilme ve sorumluluk üstlenebilme gibi davranışlar sergilemek suretiyle örgüte zaman kazandırabileceği açıktır (Kansoy, 2021). Örgütün başarısında gücün çalışanlarla paylaşılmasının önemli olduğu, böylece çevresel taleplere daha etkin ve daha hızlı biçimde cevap verilebileceği; işi en iyi bilen o işi yapan kişi olduğu anlayışından hareketle, yaptığı işi kendine güvenerek ve inisiyatif almak suretiyle organizasyonun kaynaklarını kullanan, sorumluluk alan kişiler örgütsel amaçların gerçekleşmesinde hayati öneme sahiptir (Akçakaya, 2010; Pekküçükşen, 2013; akt., Camgöz ve Bağcı, 2019). Dolayısıyla personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık arasında sıkı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü, örgütsel vatandaşlık bilincine sahip olmak için öncelikle personelin güçlendirilmiş olması gerekir. Günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için örgüte gönülden bağlı çalışanlara yani örgütsel vatandaşlara olan ihtiyaç artmıştır. Bu anlayışa sahip çalışanların örgütte yer bulabilmesi şüphesiz ki örgüt yöneticilerinin liderlik tarzı ve çalışanlara bakış açısıyla yakından ilgilidir. Personel güçlendirme ile işin önemli bir kısmı örgütle özdeşleşen çalışanın bilgisi, deneyimi, inisiyatif alabilmesi ve yüksek motivasyonu ile yürütülmekte, aktif bir çalışma ortamı sağlanmış olmaktadır. Özkan (2017), değişik sektörlerde görev yapan kişiler üzerinde yaptığı bir çalışmada; işgörenlerin kendini yeterli bulma düzeyi-öz yeterliliği arttıkça yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarını daha sık sergilediklerini ifade etmiştir (Akt., Birinci, 2018). Abun vd., (2021), sınırlı sayıda üniversite çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, personel güçlendirme uygulamalarının organizasyonel gelişim üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, güçlendirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit ettiklerini belirtmişlerdir. Kılıçaslan (2018), kamu örgütlerinde personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele aldığı bir çalışmada, personel güçlendirme algısının çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerinde önemli derecede etkili olduğunu ortaya koymuştur. Güçlendirme uygulaması ile personelin potansiyelinin açığa çıkarılması ve örgüt yararına kullanılması söz konusudur. Bunun gerçekleşmesi halinde başta organizasyon olmak üzere, yönetici ve çalışan kazançlı çıkacaktır (Akin, 2010). Yoğun rekabet ortamında örgütleri başarıya ulaştıracak en önemli faktörlerden biri çalışanların örgütlerine duydukları bağlılıklarıdır. Çalışanların örgütsel bağlılığının yükseltilmesi ile birlikte devamsızlık azalır ve işten ayrılma oranı düşer. Örgütsel bağlılığın artırılması ile birlikte verimsiz, iş tatmini düşük, mutsuz ve yetersiz performans sergileyen çalışanların yerini, örgütsel vatandaşlar alır ve örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen olumsuzluklar belli seviyede azaltılabilir (Hatipoğlu ve Akduman, 2017). Örgütlerle ilgili olarak yapılan çeşitli çalışmalarda çalışanların güçlendirilmesi ile örgütsel etkililik arasında bir ilişki

olduğu ortaya konmuştur (Chabet ve Kollias, 2000; Shipton vd., 2002; akt., Boehm ve Yoels, 2009).

Noori ve Azma (2013) tarafından Bojnour'da beş farklı işletmeden rastgele seçilmiş 123 personel üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, güçlendirme algısının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini ve aralarında bir ilişki olduğunu; Cheasakul ve Varma (2016), Tayland'da bir üniversitede 124 akademisyen üzerinde yaptıkları bir başka çalışmada, işgörenlerin statülerinin, kariyer gelişimlerinin, öz yeterliliklerinin, inisiyatif alabilme ve kararlara katılma durumlarının yüksek olması halinde örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyma düzeylerinin arttığını tespit etmişlerdir (Akt., Camgöz ve Bağcı, 2019). Akademisyenler üzerinde yapılan bir başka çalışmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ele alınmış, personel güçlendirmenin bazı boyutları ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. 104 kişinin katıldığı çalışma kapsamında, akademisyenlerin başarısız olması veya uygun olmayan davranışlar sergilemesi hem organizasyon hem de hizmet alanlar açısından olumsuz sonuçlara yol açabileceği değerlendirilmiştir (Taşlıyan, Harbalıoğlu ve ve Hırlak, 2015). Güçlendirme ile örgütlerde; tüm süreçlerde kalite ve verimlilik artarken, müşteri geribildirimi ile birlikte bilgi akışı sağlanır. Bu bilgilerin yeni iş süreçlerine uyarlanması halinde karar verme ve uygulama gücü ile başarılı iş sonuçlarına ulaşılması mümkün olur. Ancak verilen ödüller elde edilen başarı ile doğru bir şekilde uyumlaştırılmalıdır. Organ'ın (1997) çalışmasında, gelecekteki ödüllerin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye motive ettiğine dikkat çekmiştir (Akt., Abun vd., 2021). Böylece güçlendirilmiş personel ile örgütlerde yüksek kalitede mal ve hizmetin üretilmesi, personel devir hızının düşmesi, etkin karar verme ve problem çözme tekniklerinin geliştirilmesi imkân elde edilmiş olur. Dolayısıyla çalışanların kendilerini kontrol etmeleri, yaratıcılık ve yeteneklerinin artması ve bunu iş süreçlerine aktarmaları, iş stresinin azalması ile birlikte güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşması ile birlikte yöneticiler daha stratejik konulara yönelebilir (Paul vd., 2000; Ataman, 2001; akt. Doğan ve Demiral, 2015).

Quinn ve Spreitzer (1997), çalışmalarında güçlendirilmiş kişilerin ortak özelliklerini, temel inançlar ve kişisel yönelimler açısından tanımlamak suretiyle güçlendirilmiş çalışanların yetkinlik duygusunun geliştiği, işini anlamlandırdığı ve önemsendiği, işi yapabilecek yeterliliğe sahip oldukları noktasında kendilerine olan güvenin arttığı, çalışma birimleri üzerinde etki etme özelliklerine sahip oldukları ve diğer çalışanların fikirlerine önem verdiklerini belirtmişlerdir (Akt., Oktay ve Çelebi, 2019). Camgöz ve Bağcı (2019), bankacılık sektöründe personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada, personel güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (s.371). Benzer bir araştırmada Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan (2015), bankacılık sektöründe personel güçlendirme çalışmalarının örgütsel bağlılığı artırdığını, güçlendirilen ve örgütsel bağlılığı yüksek olan personelin görev yaptığı örgütün büyüüp gelişmesinde önemli ölçüde katkı sağlayacağını ileri sürmüşlerdir (s.12). Çalışanlar, kendilerini güçlendirmenin işlerini severek ve gönüllü yapmalarına imkân sağlayacağı, daha az şikayetle karşılaşabileceği, değişimlerden haberdar olabileceği ve eşit ücretin belli ölçüde adaleti sağlayacağı konusunda hemfikirdir. Çalışanlar, kendilerine ilham verilmesi halinde işle ilgili sorunları çözebileceklerine inanmaktadır. 123 katılımcı ile bir üniversitede yapılan çalışmada bu sonuçların yanında, personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Noranee vd., 2018).

4.1. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinin Sosyal Hizmet Sunumuna Etkisi

Sosyal hizmet ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında “güç ve güçlendirme” konuları genel olarak hizmet verilen müracaatçılar açısından ele alınmakta, ihmal ve istismar, madde bağımlılığı, yoksulluk, yaşlılar, engelliler, şiddete uğrayan kadınlar benzeri birey ve gruplar ile çalışma yapmak zorunda olan sosyal hizmet çalışanlarının güçlü yönlerinin neler olduğu ve hangi

alanlarda güçlendirilmesi gerektiği hususu zaman zaman göz ardı edilmektedir (Kırlioğlu, 2019). Bununla birlikte sosyal hizmet çalışanlarının örgütsel alanda kendilerini güçsüz hissettikleri çok sayıda kanıt var. Oysa bazı yazarlar Sosyal hizmet mesleğinin güçlendirme ilkeleri üzerine inşa edildiğini ileri sürer (Gutierrez, 1997; Gutierrez, Parsons ve Cox, 1998; Lee, 1991; Pinderhughes, 1989; Simon, 1994; akt. Wallach ve Mueller, 2006). Buna rağmen, sosyal hizmet örgütlerinde güçlendirme müdahaleleri konusunda çalışmalar yeterli düzeyde değildir (Leburu-Masigo, Maforah, Mohlatole, 2019). Mesela, müracaatçının güçlendirilmesine öncelik ve değer verildiği bir çağda, sosyal hizmet disiplinin toplum ruh sağlığı bağlamlarında giderek artan önemli rolüne rağmen, meslekler arası sağlık bakımı üzerine yayınlanan çalışmalarda sosyal hizmet perspektifleri yeterince araştırılmamıştır (Cui, Newman, Lancaster ve Mao, 2021).

Müracaatçıların güçlendirilmesi, sosyal hizmet uygulamalarının önemli bir hedefi haline gelmiştir. Bununla birlikte, sosyal hizmet görevlilerinin işyerlerinde güçlendirilmesi çok daha az ilgi görmüştür. İnsani hizmet kuruluşlarının önlerindeki zorluklarla başa çıkmak üzere kendilerini dönüştürmeleri için çalışanlarını güçlendirmeli ve onları yeniden tasarım sürecine gerçekten dahil etmelidirler. Çalışanların güçlendirilmesi kâr amaçlı örgütlerde öne çıkarken, sosyal hizmet sunan organizasyonların buna çok az ilgi gösterdiğini söyleyebiliriz (Cohen ve Austin, 2008). Sosyal hizmet kapsamında sunulan hizmetlerin doğası gereği, sosyal hizmet görevlilerinin görece önemli ölçüde özerkliğe ihtiyaçları vardır. Bağımsız çalışmanın gerekli olduğu durumlarda, yetenek ve yeterlilik duygusu, işlerle karşılaştırıldığında daha önemlidir. Ayrıca, dönüşümsel liderlik sosyal hizmet örgütlerinin başarısında hem çalışanlara yol göstermesi açısından hem de sosyal hizmetin diğer bileşenlerini olumlu etkilemesi bağlamında oldukça önemli olduğu söylenebilir (Boehm ve Yoels, 2009). Güçlendirme, bireyin veya grubun kendi hedeflerini tanımlama ve gerçekleştirme ve çalışma hayatlarını etkileyen kararları alma kapasitesini geliştirir. Sosyal hizmet mesleği artık bu kritik sorundan kaçınmaz. Çünkü, günümüzde pek çok sorunla mücadele etmek için ortaya çıkan birçok sosyal hizmet kuruluşu ile karşı karşıyayız. Artık bir meydan okumaya ihtiyaç vardır. Etkili ve rekabetçi olabilmek için hizmet sunma şeklini “yeniden icat etmek” gerekir. Bu noktada organizasyonun başarısı için büyük ölçüde güçlendirilmiş, bilgi ve deneyimlerini kullanma yeteneği olan, kendine güvenen çalışanlara ihtiyaç vardır (Cohen ve Austin, 2008). Ayrıca bu örgütlerde personel güçlendirme konusunda yapılan çalışmalarda bürokrasi, merkezileşme, kullanılan kaynakların sıkı denetimi, dayatılan izolasyon ve özerkliğin olmaması çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine, yoksunluk ve tükenmişlik duygusuyla karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Çocuk refahı alanında görev yapan sosyal hizmet çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, yenilenmeye ve değişime vurgu yapıldığı ancak, çalışanların bu değişim için temelde kendilerini güçsüz hissettikleri, ihtiyaç duydukları desteği sunabilecek iş arkadaşlarına karşı yabancılaştıkları, çok az yetkiye sahip oldukları veya hiç sahip olmadıkları, ayrıca kaynaklarının yetersizliği gibi nedenlerle sorumluluklarını tam olarak yerine getiremedikleri ifade edilmektedir (Cohen ve Austin, 1997). Portekiz’de sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, yapısal güçlendirmenin özellikle fırsatlara, desteğe ve kaynaklara erişimi kolaylaştırarak resmi ve gayri resmi gücü teşvik eden kurumların özelliklerine ilişkin eylem ihtiyacına dikkat çekilmiş, yapısal güçlendirme boyutlarının varlığı, sağlık alanında çalışanların yaşadığı stres ve tükenmişliği azaltırken aynı zamanda küresel güçlendirme düzeylerini de arttırdığı ifade edilmiştir (Orgambidez-Ramos, Borrego-Alés, Vázquez-Aguado , March-Amegual, 2017).

Sosyal hizmet örgütlerinde çok sayıda farklı özelliklere ve gereksinime sahip birey, aile ve grupların varlığı, her zaman geçerli ve değişmez kural ve iş yapma biçimlerinin olamayacağını göstermektedir. Bazen çalışanların karşılaştıkları öngörülemez durumların olabildiği, bu noktada güçlü olmalarının bu sorunların üstesinden gelebilmeleri için oldukça önemli olduğu açıktır. Bu noktada inisiyatif alabilmek, esnek olabilmek ve mesleki rollerini tam olarak uygulamaya yansıtılabilmek için kendilerini her bakımdan güçlü hissetmeleri gerekir. Dolayısıyla sosyal hizmet örgütlerinde görev yapan sosyal hizmet çalışanlarının eğitim, kararlara katılım, kaynak kullanımı, inisiyatif alabilme, yetki ve sorumluluk gibi güçlendirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının yükseltilmesi ve yaptıkları işi kendi işleri gibi benimsemeleri sağlanmalıdır (Giderler, 2015). Özellikle sosyal hizmet örgütlerinde, güçlendirmeyi uygulamaların yanında,

güçsüzlüğe neden olan faktörlerin bilinmesi ve ortadan kaldırılması faydalı olacaktır. Örneğin rol belirsizliği, rol çatışması, sosyal destekten yoksun olma ve eğitim eksikliği, uygun otorite eksikliği, kararlara sınırlı katılım, kaynak yetersizliği, uygun olmayan ödüllendirme sistemleri ve denetim tarzı gibi faktörler güçsüzlüğe neden olabilir (Yıldız ve Kaya 2017). Dolayısıyla bu faktörlerin ortadan kaldırılması ve daha sonra güçlendirici uygulamaların hayata geçirilmesi, personel güçlendirme uygulamalarında daha sağlıklı bir yaklaşım olacaktır. Bireyin güçlendirilmesini hedeflemek sosyal hizmet için son derece önemlidir. Burada bireyi güçlendirmenin avantajı aynı zaman da grup veya toplulukları yani bütünü güçlendirilmesidir. Cohen ve Austin (1997), sosyal hizmet sunan örgütlerin personel güçlendirme konusunu göz ardı edemeyeceklerini bazı nedenlere dayandırmaktadır. Birincisi sosyal hizmet örgütleri daha çok sorunla baş etmek zorundalar. Bununla birlikte benzer hizmetleri sunan organizasyonlarla birçok alanda rekabetle karşı karşıyadırlar. Dolayısıyla hizmet sunumlarını yeniden keşfetmeleri gerektiği, bunun için kendi çalışanlarının bilgi ve deneyimlerini kullanabilme becerilerine, kendini güçsüz görmeyen çalışanlara ihtiyacı olduğunu ifade etmektedir. İkinci önemli neden sosyal hizmet çalışanlarının işe alınmaları ve işte tutulmalarının önemi üzerinedir. Bu aşamada çalışma ortamının, ücret ve diğer hakların iyileştirilmesi soruna bir nebze katkı sunmakla birlikte yeterli olmaz. Çalışanları işe almak ve elde tutmak için daha çok çaba sarf etmek, bu örgütlerin cazip yerler haline gelmesini ve personelin güçlendirilmesi bu çabanın temel bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Sosyal hizmet çalışanlarının, müşterilerini güçlendirebilmeleri için öncelikle kendi güçsüzlüklerinin önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir.

Vural vd., (2021) dezavantajlı gruplara hizmet veren ve yaşlı bakım alanında çalışan 104 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri bir araştırmada; işine pozitif anlam yükleyen, işini değerli bulan ve işe dönük yüksek motivasyona sahip çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla işin anlamı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişkinin varlığına işaret etmişlerdir. Örgütlerin işlevselliğini korumak ve varlıklarını sürdürmek için iş tanımında yer almayan, fazladan gayret ve özveri gerektiren kolektif eylemlere ihtiyaç vardır (Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020). Özellikle sosyal hizmet örgütlerinde hizmet verilen kesim dikkate alındığında, kesin kurallarla belirlenmesi mümkün olmayan ve önceden tanımlanamayan davranışların karmaşıklığı, çalışanlar tarafından doğru davranışın ortaya konabilmesi ve buna uygun örgüt ikliminin oluşturulması ile yakından ilgilidir. Yani çalışanların örgüte olan bağlılıkları, kendilerine sunulan imkanlar, verilen değer, inisiyatif alabilme, kararlara katılım, örgütteki yönetim-liderlik-tarzı gibi pek çok faktör tarafından etkilenir. Dolayısıyla, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulması için tüm bu faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir. Boehm ve Yoels (2009), rastgele seçilen ve çeşitli dezavantajlı birey ve gruplara sosyal hizmet sunan, yerel yönetimlerin de içinde bulunduğu organizasyonlarda görev yapan 168 sosyal çalışmacı üzerinden bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda sosyal çalışmacıların güçlendirilmesinin organizasyonlarda önemli değişimlere neden olduğu, organizasyonların etkinliğinin arttırdığını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, profesyonel olarak yetkilendirilmiş çalışanların yüksek güven duygusuna sahip oldukları ve daha kararlı davrandıklarını ortaya koymuşlardır. Güçlendirilmemiş çalışanların ise mesleki güvenlerinin düşük, eylemlerinde daha çok tereddüt yaşamaları nedeniyle başarıya ulaşmada zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bunlara ilave olarak araştırma kapsamında benlik kavramının iki bileşen üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunlar etkililik, yani amaç ve hedeflere ulaşmada paydaş memnuniyetini de içine alan, başka bir ifade ile sosyal çalışmacıların kendi yaşamlarında önemli oldukları ve saygı gördükleri duygusudur. Bir diğeri ise sosyal çalışmacıların yaptıkları işle ilgilidir. Sosyal çalışmacıların hizmet verdikleri kesimleri motive etmeleri, karar vermektten çok onları işin içine dahil etmek ve güçlendirmek için onlar adına hareket etmeleridir. Dolayısıyla sosyal hizmette katılım ve yetkilendirmenin, sosyal çalışmacının yaptığı işin etkililiği ve örgütsel başarının sağlanmasında öne çıktığını söylemek mümkündür (Boehm ve Yoels, 2009).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 414 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada, işyerinde sosyal hizmet uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığına etkisi araştırılmıştır. Sosyal hizmet uygulaması bulunan işyerlerinde çalışanların sosyal hizmet

uygulanması bulunmayan işyerlerinde çalışanlara göre içsel ve dışsal tatmin düzeyi daha yüksek olduğu, sosyal hizmet uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir (Altun, 2019: 119-120). Buradan hareketle olumlu ve dönüştürücü liderliğin sosyal hizmet organizasyonlarında yapılan çalışmalar kapsamında gerçek bir fark yarattığı, verilen hizmetler ve bu hizmetlerin kalitesinde önemli iyileştirmeler sağladığına inanılmaktadır (Lawler ve Bilson, 2010; akt., Zhang, Liu ve Wang, 2020). Sosyal hizmet örgütlerinde görev yapan çalışanlar farklı iş ve meslek grubundan oluşur. Dolayısıyla bu farklılıklar çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık ve yaptıkları işten aldıkları doyumunu, hizmetin devamlılığı ve kalitesi üzerinde etkilidir. Sosyal hizmet sunan bir kamu kurumunda 210 sosyal hizmet çalışanı ile yapılan bir araştırmada, çalışanlarının örgüte bağlılıkları ile iş doyumunu arasındaki ilişki ele alınmış, çalışanların örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Hirsi ve Salepçioğlu, 2019).

5. Sonuç

Günümüzde insani hizmet kuruluşlarının çalışanlarını güçlendirmesi artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Tüm organizasyonlar gibi sosyal hizmet sunan organizasyonlar da varlıklarını sürdürmek ve kalıcı olmak ister. Bunun için güçlendirilmiş, organizasyonun amaç ve stratejilerine uygun, formel görev ve sorumluluklarının dışında ve örgüt yararına davranış sergileyecek çalışanlara, yani örgütsel vatandaşlara ihtiyaç vardır. Sosyal hizmet, insanla doğrudan temasın fazla olduğu emek yoğun mesleklerden biri belki de en önemlisidir. Bu açıdan bakıldığında güçlendirilmiş ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri yüksek olan çalışanların, müracaatçı birey ve grupların ihtiyaçlarına etkin, hızlı-zamanında cevap verebilmeleri ve formel görev tanımları dışında kalan işleri gönüllü olarak yerine getirebilmeleri son derece değerlidir. Pek çok araştırmada personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında sıkı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu araştırmaların, kâr amaçlı olsun veya olmasın çeşitli organizasyonları kapsadığı görülür. Sosyal hizmetin doğası gereği hizmet sunduğu kesimin özel gereksinime sahip birey, aile ve gruplardan oluşması, dolayısıyla verilen hizmetin doğrudan insanla ilgili olması nedeniyle çok daha hassas davranılması gerektiği açıktır. Buradan hareketle sosyal hizmetin, güçlendirilmiş çalışanlarla temel amaç ve hedeflerine ulaşabileceği, hızla değişen karmaşık çevrede artan ve çeşitlenen sorunlara bağlı olarak ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verebilme yeteneğinin daha üst seviyelere çıkabileceğini söylemek mümkündür.

Kaynakça

- Abun, D., Magallanes, T., Calaycay, VG, Aurelio, MF, & Julian, FP (2021). Çalışan güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293) , 3 (3), 13–25.
- Adams R. (2003). *Social Work and Empowerment*. Practical Social Work (Third Edition). Palgrave, Londra.
- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (29), 211-238.
- Al-Dmour, R., Yassin, O., Masa'deh, R. (2018). Review of Literature on the Associations among Employee Empowerment. *Work Engagement and Employee Performance*, 1, 1 313-329.
- Alayvaz, C., Kesgin, B. (2020). Darülaceze Başkanlığı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminleri Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 15 (2), 1-14.

- Alessandri, G., Filosa, L., Eisenberg, N., & Caprara, G. V. (2021). Within-individual relations of emotional, social, and work self-efficacy beliefs to organizational citizenship behaviors. *Journal of Research in Personality*, 91.
- Altun, F. (2019). *İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi. Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boehm, A., & Yoels, N. (2009). Effectiveness of welfare organizations: The contribution of leadership styles, staff cohesion, and worker empowerment. *British Journal of Social Work*, 39(7), 1360-1380.
- Andish, H., Yousefipour, M., Shahsavaripour, H., Ghorbanipour, A., & Noorfelri, M. (2013). Concepts And Strategies Of Staff Empowerment. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*; V.1, Sayı.11.
- Arslan, B., Karakaya, A ve Araşkal, S. (2020). Personel Güçlendirme ve Yönetim Tarzı İlişkisi. *Uluslararası İktisat, İşletme ve Sosyal Bilimler Kongresi*, 22-24 Temmuz, 2020.
- Benligiray, S., Demirci, U. (2019). Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Teorik Eğitimin Etkisi. *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1) , 76-98 .
- Birinci, M. (2018). Sosyal hizmet örgütleri ve yenilikçi yaklaşımların önemi üzerine bir değerlendirme. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 2(2), 43-62.
- Birinci, M. (2021). Stratejik Yönetim ve Sosyal Hizmet Örgütleri Açısından Önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32 (1), 251-273. DOI: 10.33417/tsh.752732
- Birinci, M. & Bulut, T. (2020). Covid-19'un Sosyo-Ekonomik Yönden Dezavantajlı Gruplar Üzerindeki Etkileri: Sosyal Hizmet Bakış Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 4 (1), 62-68.
- Bozer, A, Yanık, A. (2020). Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 125-143.
- Bozkurt, B. (2022). The Relationship between Social Justice Leadership and Organizational Citizenship Behaviours. *Participatory Educational Research* , 9 (2) , 88-102 . DOI: 10.17275/per.22.30.9.2.
- Burton J. Cohen and Michael J. Austin. (1997) Transforming Human Services Organizations Through Empowerment of Staff, *Journal of Community Practice*, 4:2, 35-50.
- Camgöz, Ö. ve Bağcı, Z. (2019). Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22 (2), 362- 373.
- Cohen B.J., Austin M.J. (1997). Transforming Human Services Organizations Through Empowerment of Staff, *Journal of Community Practice*, 4: 2, 35-50.
- Cui, J., Newman, C. E., Lancaster, K., & Mao, L. (2021). Interprofessional dynamics that promote client empowerment in mental health practice: A social work perspective. *Journal of Social Work*.

- Çavuş, M. F., Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.
- Çılga, İ., Erkul, E., Yıldırım, B. ve Adıgüzel, İ.B. (2016). *Sosyal Çalışma ve Sosyal Politika Yazıları*. Ankara: Bellek Yayınları.
- Demiral, S ve Doğan, Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007 (1) , 282-303 .
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2015). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (32) , 47-80
- Erbay, E. (2019). Güç ve Güçlendirme Kavramları Bağlamında Sosyal Hizmet Uygulaması. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 19 (42), 41-64.
- Giderler, C. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme. *İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, Vizyoner Dergisi*, Özel Sayı, ss.58-88.
- Gutiérrez, L., GlenMaye, L., & DeLois, K. (1995). The Organizational Context of Empowerment Practice: Implications for Social Work Administration. *Social Work*, 40(2), 249–258.
- Güneş, A., & Küçüksüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim*, 34(2), 313-330.
- Gürbüz, G, Kumkale, İ, Oğuzhan, A. (2015). Personel Güçlendirme- Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizinde Yapısal Eşitlik Modeli ile Regresyon Analizinin Karşılaştırılması: Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2015 (1), 1-14
- Hatipoğlu, Z., ve Akduman, G. (2020). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Meta-Analiz Çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, 18 (1) , 201-217 .
- IFSW ve IASSW. (2014), Global Definition of Social Work. Retrieved from Kanada: *IFSW General Meeting and World Conference*, 2014.
- Karabey, C, İşcan, Ö. (2010). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 231-241.
- Karahan, A., Yılmaz, H. (2011). Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (25), 136-156.
- Karaman, A, Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 35-48.
- Kılıçaslan, S., ve Kaya, A. (2018). Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisinin İncelenmesi: Kamu Kurumu Çalışanları Örneği.
- Kırloğlu, M. (2019). Güçlendirmenin Özü “Güç”: Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Yerindeki Güçleri/Güçsüzlükleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 646- 662.

- Leburu-Masigo, G. E., Maforah, N. F., & Mohlatlole, N. E. (2019). Impact of Victim Empowerment Programme on the Lives If Victims of Gender-Based Violence: *Social Work Services. Gender & Behaviour*, 17(3), 13439–13454.
- Lee-Peng Ng, Yuen-Onn Choong, Lok-Sin Kuar, Chun-Eng Tan & Sok-Yee Teoh (2021) Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement, *International Journal of Healthcare Management*, 14:3, 797-804.
- Maruf, M., Altıntaş, M. (2021). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi 2 / 1*, 129-155.
- Noranee S. et al. (2018) The Influence of Employee Empowerment on Organizational Citizenship Behavior. In: Noordin F., Othman A., Kassim E. (eds) *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference. Springer, Singapore*.
- Oktaç, E., ve Çelebi, M. A. (2019). Örgütsel Bağlılık ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Karaman İli Merkezinde Bir Kamu Sektöründe Araştırma.
- Orgambídez-Ramos A, Borrego-AlésY, Vázquez-Aguado O, March-Amegual J. (2017). Structuralempowerment And Burnout Among Portuguese Nursing Staff: An explicative model. *J Nurs Manag* . 2017; 00:1–8.
- Özer, E, ve Özdoğan, O.N. (2021). Personel Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Performansına Etkisi: Afyonkarahisar Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1205–1224.
- Salha, H, Ulema, Ş. (2020). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (1), 439-451.
- Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M. & Hırlak, B. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1) , 313-334.
- Tengland, P.-A. (2008). Empowerment: A Conceptual Discussion. *Health Care Analysis: An International Journal of Health Care Philosophy and Policy*, 16(2), 77.
- Tengland, P.A. (2016). Behavior change or empowerment: on the ethics of health-promotion goals. *Health Care Anal.*, 24 (2016), pp. 24 46, 10.1007/s10728-013-0265-0.
- Tokgöz, E, Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 61-76.
- Turhan, Ö. ve Paksoy, M. (2020). Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yaşamda Yalnızlığın Düzenleyici Rolü. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41 (2), 516-535.
- Turner L.M., Shera W. (2005), “Empowerment of Human Service Workers”, *Administration in Social Work*, V.29, N.3, pp.79-94.
- Ulufur Kansoy, S. (2021). Personel Güçlendirmenin İşletmeler Açısından Önemi . *OPUS International Journal of Society Researches , Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı*.

- Vural, G, Güney, S, Metin-Orta, İ. (2021). İşin Anlamı Bulunmasının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Sosyal Hizmet Kuruluşlarına İlişkin Bir Çalışma. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32 (2), 459-481.
- Wallach V.A., Mueller C.W. (2006). Job Characteristics and Organizational Predictors of Psychological Empowerment Among Paraprofessionals Within Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 30:1, 95-11.
- Yıldız, A, Kaya, S. (2017). İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlama Aracı Olarak Personel Güçlendirme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 17 (1) , 1-21.
- Yılmaz, F. (2020). Hizmet İşletmelerinde Dağıtımsal Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, *BMIJ*, (2020), 8(1): 438- 457.
- Zhang, H., Liu, Z., & Wang, Y. (2020). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 30(3), 467–485.

ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Toplumsal Politika Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.