

ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRİLME ALGILARI ÜZERİNDE İŞYERİ ARKADAŞLIKLARI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİSİ

Yrd.Doç.Dr. Sezer Cihan ÇALIŞKAN

Haliç Üniversitesi

ÖZET

Bu makale çalışmasının temel amacı, sosyo-yapısal güçlendirme ve işyeri sonuçları arasında önemli bir ara değişken vazifesi gören psikolojik güçlendirilmişlik algısı üzerinde “işyeri arkadaşlıkları” ve “örgütsel iletişim”in etkilerini irdelemektir. Kamu sağlık sektöründe İstanbul’da faaliyet göstermekte olan bir hastaneden toplanan veriler ışığında, dikey iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarına olumlu yönde anlamlı katkılar sağladığı bulunmuştur. Ayrıca işyeri arkadaşlıkları da örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirilmişlik algısının gelişmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Araştırmada örgütsel iletişimin işyeri arkadaşlıkları ve psikolojik güçlendirilme arasındaki ara değişken rolü de bir araştırma sorusu olarak ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik güçlendirilme, işyeri arkadaşlıkları, yatay iletişim, dikey iletişim

ABSTRACT

In this article, the predictor effects of “workplace friendships” and “organizational communication” on psychological empowerment perceptions, which act as an important intervening variable between socio-structural empowerment and organizational results, were inspected. In the light of data gathered from an hospital in public health sector in Istanbul, it was found out that the vertical communication contributed significantly and positively to employees’ psychological empowerment perceptions. The intervening role of organizational communication between workplace friendships and psychological empowerment is also considered as a research question in the research.

Keywords: Psychological empowerment, workplace friendships, horizontal communication, vertical communication.

I. GİRİŞ

İngilizcedeki karşılığı “empower” olan güç vermek, ya da güçlendirmek, “çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamak ve böylece örgütün en önemli

kaynağı olan insanı, örgütsel hedeflere ulaşmayı kendiliğinden istemesi için güdülemek” (Moorhead ve Griffin, 1995) olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirilme, kurum verimliliği ötesinde çalışanın hem bedensel hem de ruhsal sağlık sorunlarına etki eden en önemli örgütsel gelişme mekanizmalarından biri kabul edilmektedir (Yoon, 2001). Güçlendirilme en klasik anlamda yetki devretmek anlamına gelmektedir (Burke, 1996). Güçlendirilmede amaç kurumun daha verimli ve etken çalışmasını sağlamak, çalışanların da yetki ve sorumluluk alarak kapasitelerini kullanacakları ortamı yaratmaktır (Ertenü, 2008:15). Ancak yapısal alandaki düzenlemelerin çalışanların kendilerini “güçlü” hissetmelerine tek başına yeterli olmadığı görülmüştür. Güçlendirilmenin, takım kurmak, misyon vermek, ödüllendirme sistemlerini değiştirmek gibi farklı yapısal değişikliklerin ötesinde karmaşık bir boyut içerdiği 1990’ların başında yapılan çalışmalar ile kabul edilmiştir. Bu şekilde, güçlendirilme olgusu daha organik bir yapıda değerlendirilmiş ve “psikolojik güçlendirilme” kavramı üzerinde çalışılmıştır (Quinn ve Spreitzer, 1997).

Psikolojik güçlendirme ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar, birey ve takım düzeyinde iş tatminini arttırdığını, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini (Aryee ve Chen, 2006; Liden vd., 2000), işgücü devir hızını düşürdüğünü (Koberg vd., 1999); örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığını (Ertenü, 2007) ve iş stresini azalttığını (Spreitzer vd., 1997) ortaya çıkarmaktadır. Psikolojik güçlendirme, Bozkurt’un da kuramsal çalışmasında belirttiği gibi, sosyo-yapısal güçlendirme ile arzulanan işletme sonuçları arasında (performans gibi) önemli bir ara değişken vazifesi görmektedir. Bu nedenle psikolojik güçlendirmeye etki eden faktörlerin ve öncellerin ortaya çıkarılması örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar açısından çekiciliğini korumaktadır. Bu çalışmada da, işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerindeki etkileri incelenilmektedir.

1. Psikolojik Güçlendirilmişlik ve Alt Boyutları

Güçlendirme tanımları ilk bakışta ortak noktalara vurgu yapıyor görünseler de, nitelik olarak birbirinden farklı iki ayrıma işaret etmektedir: *sosyo-yapısal güçlendirme* ve *psikolojik güçlendirme* (Bozkurt, 2009). Literatürde yapısal güçlendirme olarak da ifade edilen sosyo-yapısal güçlendirmenin (social-structural empowerment) kökleri sosyal takas ve sosyal güç teorilerine dayanır. Kanter (1977) tarafından ortaya atılan bu yaklaşıma göre, çalışanların örgütsel kaynaklar üzerindeki kontrol ve biçimsel otorite yetkilerini arttıracak ve yaptıkları iş ve iş rolleri ile ilgili karar vermelerini sağlayacak, ya da karar verme gücünün bu güce sahip olmayanlar arasında dağıtılmasını kolaylaştıracak şirket politikaları, süreçleri, pratikleri ve şirket yapılanması ile ilgili her türlü düzenek, sosyo-yapısal güçlendirme ile ilgilidir. Başka bir deyişle sosyo-yapısal güçlendirme iş yerinde güçsüzleştirmeyi teşvik eden örgütsel, kurumsal, yapısal, sosyal, ekonomik, politik ve kültürel engellerin ortadan kaldırılması ile ilgili düzenlemeleri içermektedir (Bozkurt, 2009).

Güçlendirmenin bir diğer ve önemli boyutu olan psikolojik güçlendirme ise, güdüleme, astların iş yapabilme gücünü artırma, öz değerlerini ve hürriyet duygularını pekiştirme ve kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile eş anlamlıdır (Thomas ve Velthouse, 1990). Dolayısıyla güçlendirilme filinde çalışanların veya astların “bilgi ve yeteneklerini yükseltme (enabling)” yani onları daha becerikli ve donanımlı hale getirme, astın kendi öz değerini artırma hedefi vardır. Kanter’e (1977) göre kişileri güçlendirmek hem destek vermek hem de hürriyet vermek demektir. *Bu yaklaşım temelde, güçlendirme sürecinde yapılacak olan çevresel veya yapısal değişikliklerin işletmelerin arzuladığı hedeflere ulaşmada doğrudan etkili olamayacağını vurgular. Ancak yapısal değişimler sonucunda birey kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissediyorsa, bu durum iş performansı, iş tatmini, işe bağlılık gibi sonuçlara yansıtacaktır.* Bandura’nın (1977) “öz yeterlilik” kavramından yola çıkan Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmeyi “psikolojik açıdan muktedir hissetme” kavramı ile ilişkilendirir. Bu kişilere göre psikolojik güçlendirme, işletme içerisinde resmi ve resmi olmayan düzenlemeler yolu ile çalışanların öz yeterlilik algısının genişletilme sürecidir. Spreitzer (1995), bu tanımlamaları yeniden yorumlandırarak, psikolojik güçlendirmenin dört ana boyuttan oluştuğunu belirtmektedir: **Anlam** (meaningfulness), **yetkinlik** (competence), **seçim** veya **otonomi** (choice) ve **etki** (impact).

Anlam: Çalışan kişinin işine, verilen hedefe ve göreve yüklediği anlamdır. İşe yüksek derecede anlam yüklemek adanmışlık, enerjinin odaklanması ve işe bağlılık gibi olumlu neticeler getirirken, bunun tam tersi durumlarda kişinin işinden kendini kopuk hissetmesi, durgunluk ve ilgisizlik hakim olmaktadır. Anlam, bireyin işin hedef ya da amaçlarına kendi idealleri ve standartları ile kıyaslayarak biçtiği değerdir.

Yetkinlik (öz-yeterlilik): Kişinin, istediği takdirde, işini hakkıyla yapabilme kapasitesine duyduğu inancıdır. Bu terim Bandura tarafından ortaya atılan yeterlilik ile eş anlamlıdır. Yetkinlik bireyin kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi için gerekli bilgi ve yeteneklere ne derece sahip olduğu ile ilgili inancıdır.

Seçim veya Otonomi: Kişinin işi ile ilgili olarak hareket kabiliyet derecesini, çalışma yöntemini, vereceği uğraşı belirlemede kendine tanınan hürriyet algısıdır. İşinde seçim şansı olması kişinin işinde daha esnek, heyecanlı, yaratıcı ve sorumluluk sahibi olmasını olumlu yönde etkilemektedir. Tam tersi durumlarda çalışanda gerginlik, özgüvende eksiklik ve olumsuz davranışlarda artış söz konusu olabilir.

Kendi kendine karar verebilme (self-determination): Bireyin işi ile ilgili davranışları başlatma, yönlendirme ve düzeltmede ne derece söz ve seçim sahibi olabildiği ile ilgili inisiyatif algılamasıdır. Başka bir deyişle, çalışanların, faaliyet alanları içerisinde üstlerinden onay almaksızın, önemli kararlar alma ve sonuçları kontrol edebilme konumuna gelmeleridir (Bozkurt, 2009).

Etki: Bir çalışanın çalıştığı örgütün stratejik, yönetsel mekanizmalarına etki ettiği ve katkıda bulunduğu dair görüş ve inancıdır. Daha alt çalışma grupları için yaratılan etki, çalışanın yapmakta olduğu iş veya çalışması ile kurumda ya da işin tamamlanmasında bir fark yarattığının, kendisinin önemli olduğunun hissidir. Bu duygunun yetersiz olduğu hallerde kişi işinde kendini aciz hisseder ve işe duyduğu keyif ve heyecan azalır. Etki bireyin, işletmenin stratejik, yönetsel ve işlemsel sonuçları üzerinde ne derece etkili olabileceği inancına işaret eder.

Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirmeyi bütüncül bir bakış açısı ile ele almaktadır. Buna göre, bireyin bu alt faktörlerden biri ile ilgili değerlendirmesi olumsuz ise, diğer faktörler açısından ne derece olumlu olursa olsun kendini psikolojik açıdan güçlendirilmiş hissetmeyecektir. Örneğin yaptığı işi anlamlı bulmayan bir kişi, kendi kendine karar verme fırsatları ve bilgi ve yetenekleri ile ilgili değerlendirmeleri yüksek olsa da, kendini güçlendirilmiş olarak algılamayacaktır (Bozkurt, 2009).

2. İşyeri Arkadaşlıkları (Workplace friendship)

Çalışanlar iş yerlerinde belki de diğer ilişki türlerinden daha çok (ast-üst; lider-takipçi) akranları veya eş düzey diğer çalışanlar ile karşılıklı ilişkiler geliştirirler. Buna karşılık, “iş arkadaşlıkları” ve bu iletişimin bireysel ve örgütsel değişkenler üzerindeki yansımaları davranış bilimleri yazınında ve işletme yönetimi açısından sıklıkla ele alınmış bir konu değildir. Yapılan literatür taramalarında yabancı yazında da konu ile ilgili ancak birkaç makaleye rastlanabilmektedir. Ancak gözlemlenen gerçek, iş yerinde kurulan arkadaşlıkların işletmelerde yaşamın vazgeçilmez bir parçası olduğudur. Bu kaynağın doğru bir şekilde kullanılması ve işyeri arkadaşlıklarının geliştirilmesi çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışların gelişmesini ve bunun neticesinde örgütsel performans ve etkinliğin artmasında artı bir değer yaratılmasına etki edebilir. Bu nedenle gerek işletme bilimi gerekse yönetsel uygulamalar açısından bu konuda ampirik boyutlu araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır (Kram ve Isabella, 1985).

“İş yeri arkadaşlığı” kavramı batı literatüründe Sias ve Cahill tarafından ilk defa 1998 yılında yaptıkları çalışmada derinlemesine incelenmiş bir kavramdır. Kram ve Isabella (1985), iş yerinde eş-düzey çalışanlar ile kurulan ilişki ve arkadaşlıkların, çalışanlar için bir duygusal destek mekanizması oluşturduğu ve geleneksel danışmanlık ve mentorluk rollerini kompanse edebileceğini belirtmektedir. Yazarlar, *çalışanlar için içsel bir ödül olması, iş ile ilgili stresi azaltması ve dengelemesi, iş tatminsizliğini azaltması ve iş gücü devir oranını düşürmesi* gibi nedenlerle işyeri arkadaşlıkları ve bu yakın ilişkilerin gelişmesini sağlayan öncelleri incelemek gerektiğinin altını çizmektedirler (Kram ve Isabella, 1985). Görüldüğü gibi işyerinde eş düzey (peers) çalışanlar ile

geliştirilen arkadaşlıklar bireylerin yaşamında önemli bir yere sahip olmakta sadece mesai arkadaşlığının ötesinde dostluklara da dönüşebilmektedir.

İnsan ilişkilerinin gelişimi üzerine yapılan çalışmalar çerçevesinde, işyeri arkadaşlıklarını, iş yerinde mevcut diğer ilişkilerden ayıran özellikler belirlenmeye çalışılmış ve en önemli ayırt edici özelliğin “gönüllülük” olduğu belirtilmiştir. Başka bir deyişle, iş yeri arkadaşlıkları gönüllülük esasına dayanmaktadır. Arkadaşlık insanlara empoze edilebilecek bir kavram değildir, ast-üst ilişkileri ya da eş düzey çalışan ilişkileri gibi zorunlu bir birliktelik ve ilişki esasına dayanmamaktadır. İş arkadaşları formal iş tanımlarının gereklilikleri dışında ve ötesinde ilişkileri kendi istekleri ve arzuları ile geliştirirler. Bu bağlamda işyeri arkadaşlıklarının gelişmesini teşvik edici bireysel ve çevresel faktörler olarak, fiziksel yakınlık (aynı bölümde veya ekipe çalışmak), paylaşılan, ortak işler ve görev sorumlulukları, destekleyici olmayan bir liderlik ve yöneticilik tarzı, yöneticinin ilgi eksikliği, düşük adalet algısı gibi faktörler sıralanabilir (Hays, 1989; Monge ve Kirste, 1980; Odden ve Sias, 1997). İş yeri arkadaşlıklarının gelişimi üstlerin ve yöneticilerin tutumları ile de yakından ilintilidir. Yöneticilerinin davranışlarını adil, güvenilmez olarak algılayan, yöneticilerinden destek göremeyen, başarılarını takdir etmeyen ve ödüllendirme mekanizmalarını verimli kullanamayan yöneticiler ile çalışan astlar kendi aralarında daha samimi iş ilişkileri ve arkadaşlıkları geliştirmeye başlar (Kram ve Isabella, 1985).

İşyeri arkadaşlıkları, bazı önemli örgütsel fonksiyonlara da sahip olabilirler. Rawlins (1992)'in de belirttiği gibi, iş yeri arkadaşlıkları örgütsel katılım ve kişisel kariyer gelişiminin bir parçasıdır. Bireyler için, iş yerinde terfi ve yeni iş fırsatları ile ilgili bilgi alınmasında, karar alma süreçlerinde, olası planlı politika değişimlerinden haberdar olmada ve informal iletişim kanallarına dahil olmada iş yeri arkadaşlıkları önemli bir *iletişimsel fonksiyona* sahiptir. İş yeri arkadaşlıkları, iş ortamını rutinden uzaklaştırıp daha eğlenceli hale getirerek ve *bilgi paylaşımını arttırarak* çalışanların yaratıcılıklarının ve örgüte bağlılıklarının gelişmesinde önemli roller üstlenmektedir (Yager, 1997). İşletmeler açısından, örgüte bağlılığın, moralin artması ve iş yeri devir hızının azalmasında etkili olmaktadır (Kram ve Isabella, 1985). İş yerinde kurulan arkadaşlıkların bazı negatif sonuçları da yaşanabilir. Örneğin Bridge ve Baxter (1992), iş yeri arkadaşları arasında yaşanan ikili çatışma ve tartışmaların iyi bir şekilde yönetilemediğinde strese neden olabileceğinin altını çizmektedirler. İyi ya da kötü mevcut gerçek iş yerinde kurulan arkadaşlıkların işletmelerde yaşamın vazgeçilmez bir parçası olduğudur. İş yerinde kurulan arkadaşlık ilişkileri, karar alma, kaynakların aktarımı ve paylaşımı, bilginin aktarımı, paylaşımı ve korunması gibi işyeri davranışları ile yakın ilişkisi olan bir iletişim ağıdır (Ürü ve Çalışkan, 2010).

3. Psikolojik Güçlendirmede İşyeri Arkadaşlıklarının Etkisi

Daha önce literatürde yapılan çalışmalarda psikolojik güçlendirmenin örgütsel düzeydeki öncelleri olarak, iş zenginleştirme uygulamaları (Liden vd., 2000; Kraimer

vd. , 1999;), katılımcı liderlik ve yöneticilik davranışları (Ergeneli vd., 2007; Koçel, 2010; Moye vd. 2004, Sullivan ve Howell, 1996), örgüt kültürü ve değerler (Aycan, 2000, Eylon ve Au, 1999; Kirkman ve Shapiro, 2001) ele alınmıştır. Bireysel düzeydeki önceller ise, öz saygı, kontrol odağı gibi kişilik özellikleri ekseninde ele alınmaktadır. İşin içeriği ve niteliği ile ilgili bu öncellerden başka, Spreitzer (1996), güçlendirilmenin diğer öncelleri üzerinde çalışmış ve sosyo-politik desteğin yani “gruba aidiyet” duygusunun da önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır.

Thomas ve Velthouse (1990) tarafından ortaya konan “iş değerlendirmeleri” kavramı çalışanın işi algılamasındaki izafiyet üzerinde durur. Kişiler işlerini değerlendirirken çevresel faktörler (üstlerinden gelen girdiler, astlar, iş arkadaşları, performans değerlendirme ve ortam gibi) kişinin çevrelerindeki olayları yorumlama stilleri ve alışkanlıkları, kendi tecrübeleri ve birikimleri rol oynamaktadır. Spreitzer (1996), güçlendirilmenin diğer öncelleri üzerinde çalışmış ve sosyo politik desteğin, yani gruba aidiyet duygusunun önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır. Literatürde yer alan bu açıklamalar bağlamında iş yeri arkadaşlıklarının çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerinde anlamlı katkılar sağlaması beklenilmektedir.

4. Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirilme ile İlişkisi

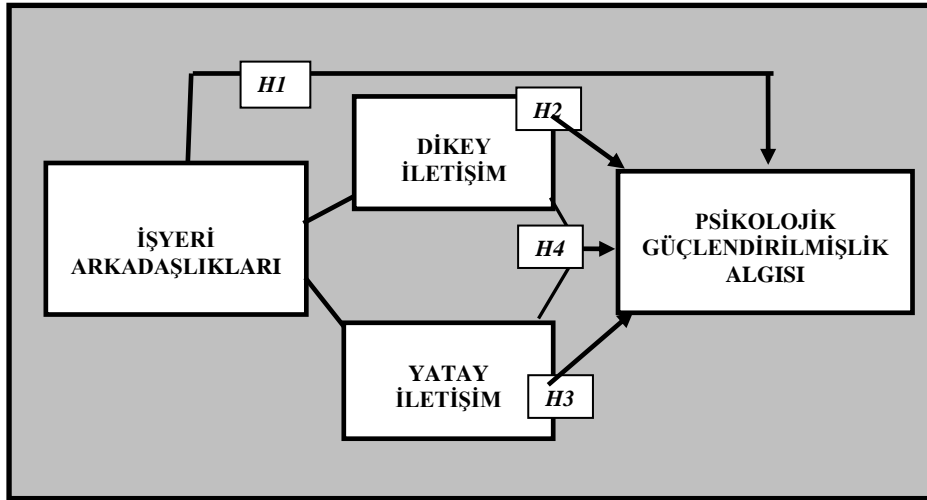
Etkin bir iletişim sistemine sahip olmak, özellikle bugünün hızla gelişmekte olan iş ortamında faaliyet gösteren örgütler için hayati bir önem taşımaktadır. İletişim, örgütün her alanındaki faaliyetini belirleyen en temel süreç (Locker, 2001), örgütü bir arada tutan bir “sosyal tutkal”dır (Roberts, 1984). Örgütsel iletişimin ana amacı bilgilendirmek, çalışanların davranışlarını hedefler doğrultusunda yönlendirmek, çaba ve faaliyetlerini kontrol etmek olduğu kadar bireyler arasındaki sosyal ilişkileri de düzenlemektir. Bu anlamda örgütsel iletişimin çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek, karşılıklı onama ve güven oluşturarak olumlu çalışan davranışları ortaya çıkarmak gibi işlevleri vardır (Kömürcüoğlu ve Uslu, 2009).

Dikey iletişim, çalışanların hiyerarşik bir biçimde konumlandırılmasıyla oluşur. İletişimde bilgi akışı yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya sağlanır. Postmes ve arkadaşlarına göre, dikey iletişim, yatay sosyo-duygusal iletişimden çok duygusal bağı destekler. Aşağı yönlü iletişim, bilginin bir seviyeden daha alt seviyelere iletilmesi ile oluşur. Çalışanlar yukarıdan aşağıya resmi iletişim kanalları ile örgütün stratejisi, misyon ve vizyonu, iş talimatları, iş mantığı, kural ve uygulamalar, iş verimi ve performansları ile ilgili bilgilendirirler (Richmond ve McCroskey, 2008). Birey ve iş uyumunun düşük olduğu durumlarda, aşağı yönlü iletişimin iş tatmini ve performansın belirlenmesinde etkin bir ara değişken olduğu bulunmuştur (Gibson ve Hodgetts, 1991). Psikolojik güçlendirilmişlik hissi, çalışanların işleri ile ilgili daha fazla hürriyet, anlam, seçme hakkı ve otonomi, karar alma ve belirleme yetkisi ve öz-yeterlilik algısı anlamına

geldiğine göre, işletmede yapılan işler ve alınan kararlarla ilgili resmi bilgiler bireyin kendisini daha yetkin ve güçlü hissetmesine katkıda bulunacaktır.

Yatay iletişim ise, aynı seviyede çalışanların işbirliği, koordinasyon ve sosyo duygusal etkileşimlerini içerir. Kömürcüoğlu ve Uslu (2009)'nun da aktardığı gibi, Fayol (1949) yatay iletişimi örgütsel iletişimde köprü olarak tanımlamaktadır. Farklı örgüt seviyelerinde çalışanların bağlılığı o seviyede kurulan iletişimle yakından ilgilidir (Postmes vd.,2001). Bu araştırmada bölüm içerisindeki bağlılığı yatay iletişimin belirlediği bulunmuştur. Bu bağlamda yatay iletişim kanallarının yine bilgi paylaşımını geliştirerek çalışanların işlerini daha anlamlı hissetmeleri ve öz-yeterliliklerini geliştirmede katkıları olabilir ki öz yeterlilik ve anlam daha önce belirtildiği gibi, psikolojik güçlendirilmenin en önemli komponentlerindedir. Bu nedenlerle, örgütsel iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerinde anlamlı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İşyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin alt boyutlarının psikolojik güçlendirilmişlik algısı üzerindeki *doğrudan etkisinin* yanı sıra, araştırma modelinde, yatay ve dikey iletişimin ara değişken vazifesi görüp görmediği de bir araştırma sorusu olarak ele alınmaktadır. İşyeri arkadaşlıkları her ne kadar doğrudan psikolojik güçlendirilmiş içerisindeki anlam, etki, öz yeterlilik gibi boyutları etkilese de, iletişim aracılığı ile psikolojik güçlendirme üzerinde yaratacağı etki daha yüksek olabilir.

Bu teorik çerçeve kapsamında, araştırmanın teorik modeli ve hipotezleri aşağıda verilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın teorik modeli

Araştırmanın hipotezleri:

H1: İşyeri arkadaşlıkları çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik alguları üzerinde olumlu yönde katkı sağlar.

H2: Dikey iletişim çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algularını olumlu yönde etkiler.

H3: Yatay iletişim çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algularını olumlu yönde etkiler.

H4: Yatay ve dikey iletişim boyutları işyeri arkadaşlıklarının psikolojik güçlendirilmişlik üzerindeki etkisinde bir ara değişken vazifesi görmektedir.

II. METOD

1. Örneklem ve Prosedür: Kamu sağlık sektöründe İstanbul'da faaliyet göstermekte olan bir hastanede çalışmakta olan 145 sağlık personeli araştırmaya katılmıştır. Veriler, SPSS 16,0 programı aracılığı ile çoklu regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir.

2. Kullanılan Ölçüm Araçları: İş yeri arkadaşlıklarını ölçmek üzere, Neilsen, Jex ve Adams tarafından 2000 yılında geliştirilen “işyeri arkadaşlıkları (*workplace friendship*) ölçeği” kullanılmıştır. Orijinal ölçekte iki boyut ve toplam 12 soru yer almaktadır. Ölçek içerisinde örgütün işyeri arkadaşlıklarını destekleyici ifadelerde yer almaktadır. Bu araştırmanın amacı açısından sadece ölçekte yer alan arkadaşlık algıları ile ilgili 6 soru kullanılmıştır. “Çalıştığım kurumda iyi dostluklar geliştirdim”, “benimle çalışan herkes gerçek bir arkadaşır”, “iş dışında mesai arkadaşlarım ile sosyal faaliyetlere katılırım” gibi ifadeler örnek verilebilir. Örgütsel iletişim için, Postmes, Tanis ve Dewit (2001)'in “yatay ve dikey iletişim ölçeği(11 ifade)” kullanılmıştır. Psikolojik Güçlendirme için ise Spreitzer (1995)'in oluşturduğu ve Türkçe'ye uyarlanması Ertenü (2008) tarafından yapılan, her biri öz-yeterlilik, otonomi, yaratılan etki ve işin anlamı boyutlarını ölçmeye yönelik 4 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

III. BULGULAR:

1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

İlk olarak işyeri arkadaşlıkları ölçeği faktör analizine tabi tutulmuş ve SPSS 6 maddeden oluşan tek bir faktör hesaplamıştır. Yapılan iç tutarlılık analizinde ise 6 nolu soru güvenilirliği düşürdüğü için analizden çıkarılmıştır. İş yeri arkadaşlıkları 5 maddeden oluşan tek bir faktör olarak regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Faktörün güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha değeri), .82'dir. 4 maddeden oluşan psikolojik güçlendirilme ölçeği tek bir faktörden oluşmaktadır ve ölçeğin güvenilirlik değeri. 81'dir. Son olarak dikey ve yatay iletişim ölçeklerinin faktör yapılarına bakılmıştır. 4

maddeden oluşan dikey iletişim ölçeği tek bir faktör altında toplanmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizinde iç tutarlılığı düşüren 1 nolu soru ölçekten çıkarılarak, Cronbach Alpha değeri .81 olan bir faktör elde edilmiştir. 2 maddeden oluşan yatay iletişim ölçeğinin güvenilirlik değeri ise, .61 olup tek bir faktör altında analize dahil edilmiştir.

Tablo 1: İşyeri Arkadaşlığı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenilirliği

İFADELER	FAKTÖR YÜKÜ	TOPLAM AÇIKLANAN	
		VARYANS%	CRONBACH α
FAKTÖR 1		49,703	.82
1. Çalıştığım kurumda iyi dostluklar geliştirdim.	,862		
2. İş dışında da mesai arkadaşlarımla sosyal faaliyetlere katılırım.	,779		
3. Mesai arkadaşlarımla sınırlarımı paylaşıyorum.	,744		
4. Mesai arkadaşlarıma güvenirim.	,707		
5. Bu kurumda çalışma sebeplerimden birisi de mesai arkadaşlarımla geliştirdiğim dostluklardır.	,687		
KMO ve BARTLETT TESTİ			
KMO	:	,729	
Bartlett testi	:		
Tahmini KiKare	:	228,486	
Df	:	,15	
Manidarlık	:	,000	

Tablo 2: Psikolojik Güçlendirilme Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirliği

İFADELER	FAKTÖR YÜKÜ	TOPLAM AÇIKLANAN	
		VARYANS%	CRONBACH α
FAKTÖR 1			.81
1. Yapmakta olduğum iş hayatıma anlam katıyor.			
2. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm, bana pek karışılmaz.			
3. İşimde bana önem verildiğini hissediyorum.			
4. Bana verilen işlerin altından hakkıyla kalkabilecek bilgi ve yeteneğe sahibim.			
KMO ve BARTLETT TESTİ			
KMO	:		
Bartlett	:		
Tahmini KiKare	:		
Df	:		
Manidarlık	:		

Tablo 3: Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirliği

Faktör Adı	FAKTÖR YÜKÜ	TOPLAM AÇIKLANAN	
		VARYANS%	CRONBACH α
			.81
DİKEY İLETİŞİM			
1. Çalıştığım kurumda, çalışanlara işle ilgili bilmeleri gereken bilgiler sıklıkla aktarılır.			
2. Kurum yönetimi çalışanların önerilerine kulak verir.			
3. Çalıştığım kurumda karar alma süreçlerine sıklıkla katılırım.			
YATAY İLETİŞİM			
1. Bölümüm dışındaki çalışanlar ile sorun çözümü, işbirliği ve koordinasyona yönelik bilgi alışverişi sıklıkla yapılır.			.61
2. Bölüm dışındaki / diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşları ile iş dışındaki konular ve sosyal sebepler ile sıklıkla iletişim kurarım.			
KMO ve BARTLETT TESTİ			
KMO	:		
Bartlett	:		
Tahmini KiKare	:		
Df	:		
Manidarlık	:		

2. Hipotez Testleri ve Regresyon Analizleri

Araştırma hipotezlerini test edebilmek için regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Öncelikle tek bir boyuttan oluşan işyeri arkadaşlıkları değişkeni psikolojik güçlendirme üzerine indirgenmiştir. Regresyon analizi neticesinde işyeri arkadaşlıkları boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. **H1** doğrulanmaktadır. Regresyon analizinin açıklayıcı gücü ve Beta katsayıları Tablo 1’de gösterilmektedir. İşyeri arkadaşlıkları tek başına psikolojik güçlendirilmişlik algısının %14’ünü anlamlı şekilde açıklamaktadır; işyeri arkadaşlıkları çalışanların psikolojik güçlendirilmişlikleri üzerinde .378 düzeyinde anlamlı bir katkıya sahiptir.

Tablo 1: İşyeri Arkadaşlığının Çalışanların Psikolojik Güçlendirilmişlik Algıları Üzerindeki Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
İŞ YERİ	.143	18,837	.000	.378	4,340	.000
ARKADAŞLIKLARI						
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRİLMİŞLİK ALGISI						

Araştırmanın 2. hipotezini test etmek üzere, bu kez dikey iletişim faktörü psikolojik güçlendirilmişlik üzerine indirgenmiştir. Dikey iletişim öngörüldüğü gibi psikolojik güçlendirilmişlik algısı üzerinde etkilidir ve **H2** de doğrulanmaktadır. Dikey iletişim tek başına psikolojik güçlendirilmenin %26'sını açıklamakta ve psikolojik güçlendirme ile aralarında .512 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 2'de analiz sonuçları özetlenmektedir.

Tablo 2: Dikey İletişimin Çalışanların Psikolojik Güçlendirilmişlik Algıları Üzerindeki Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	R KARE	F	ANLAMLILIK	BETA	T	P
DIKEY İLETİŞİM	.262	40,436	.000	.512	6,359	.000

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRİLMİŞLİK ALGISI

Araştırmanın 3. hipotezini test etmek üzere, bu kez yatay iletişim faktörü psikolojik güçlendirilmişlik üzerine indirgenmiştir. Yatay iletişim de, öngörüldüğü gibi psikolojik güçlendirilmişlik algısı üzerinde etkilidir ve **H3** de doğrulanmaktadır. Yatay iletişim tek başına psikolojik güçlendirilmenin %14'ünü açıklamakta ve psikolojik güçlendirme ile aralarında .377 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 3'de analiz sonuçları özetlenmektedir.

Tablo 3: Yatay İletişimin Çalışanların Psikolojik Güçlendirilmişlik Algıları Üzerindeki Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	R KARE	F	ANLAMLILIK	BETA	T	P
YATAY İLETİŞİM	.142	19,165	.000	.377	4,378	.000

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRİLMİŞLİK ALGISI

Son olarak, örgütsel iletişimin iş yeri arkadaşlıkları ve psikolojik güçlendirilmişlik algısı ilişkisinde bir ara değişken rolü üstlenip üstlenmediği test edilmiştir. Örgütsel iletişim bütüncül bir bakış açısı ile tek bir boyut olarak analizlere dahil edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen ara değişken analizi çerçevesinde hiyerarşik regresyonun ilk adımında bağımsız değişkenin (işyeri arkadaşlıkları) bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakmak gerekecektir. Bu analiz H1'i test etmek için yapılmış ve anlamlı bir etki bulunmuştur. İkinci adımda ise, ara değişken örgütsel iletişimin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi irdelendiğinde, örgütsel iletişimin psikolojik güçlendirilme üzerindeki açıklayıcı gücünün ve Beta katsayısının çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bağımsız değişken olan iş yeri arkadaşlıklarının da Baron ve Kenny modeline uygun olarak ara değişken üzerinde anlamlı bir katkısı mevcuttur. Bu durumda, işyeri arkadaşlıklarının psikolojik güçlendirilmişlik üzerindeki doğrudan etkisine rağmen, örgütsel iletişim aracılığı ile daha kuvvetli bir etki yarattığı

görülmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel iletişim tam olarak işyeri arkadaşlıklarının psikolojik güçlendirilmişlik üzerindeki etkisini ortadan kaldırmamakla birlikte *kısmi bir ara değişken rolü* üstlendiğini düşünmek yanlış olmaz. **H4** doğrulanmaktadır. İşyeri arkadaşlıkları örgütsel iletişimi güçlendirmekte, örgütsel iletişim de çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarını arttırmaktadır. Analiz sonuçları Tablo 4'te verilmektedir.

Tablo 4: Örgütsel İletişimin İşyeri Arkadaşlıkları ve Psikolojik Güçlendirilmişlik Üzerindeki Ara Değişken Rolü

I. ADIM	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
İŞ YERİ ARKADAŞLIKLARI	.14	18,837	.000	.378	4,340	.000
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRİLMİŞLİK ALGISI						
II. ADIM	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
İŞ YERİ ARKADAŞLIKLARI	.07	7.660	.000	.252	2,768	.000
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: ÖRGÜTSEL İLETİŞİM						
III. ADIM	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T	P
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	.27	41,336	.000	.519	6,429	.000
BAĞIMLI DEĞİŞKEN: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRİLMİŞLİK ALGISI						

IV. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerindeki etkisi kanıtlanmaktadır. Daha öncede belirtildiği üzere psikolojik güçlendirme sosyo-yapısal güçlendirme ile arzulanan işletme sonuçları arasında önemli bir ara değişken vazifesi görmektedir. Bu nedenle çalışanların kendilerini güçlü hissetmeleri sosyo-yapısal güçlendirilmenin başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Psikolojik olarak kendilerini güçlü hisseden çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artmakta, işgücü devir hızları düşmekte ve daha az iş stresi yaşamaktadırlar. Ayrıca örgütün hedeflerine daha içten bağlanma ve çalıştıkları örgüt için bazı fazladan rol davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında da bulunma ihtimalleri artmaktadır. Bu nedenle işletmelerin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarını artırıcı faktörlerin neler olduğu hakkında fikir sahibi olmaları ve uygun ortamı yaratmaları önemlidir.

Bu araştırma verileri göstermektedir ki örgüt içerisinde dikey ve yatay anlamda etkin bir iletişim ağı kurulmadan çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamak bir hayli zordur. Bu nedenle örgütlerin çalışanları ile bilgi paylaşımına önem vermeleri ve informal iletişim kanallarını da desteklemesi psikolojik güçlendirilmişlik algısının yaratılması ve artırılması açısından son derece önemlidir. Psikolojik güçlendirilmişlik

hissi, çalışanların işleri ile ilgili daha fazla hürriyet, anlam, seçme hakkı ve otonomi, karar alma ve belirleme yetkisi ve öz-yeterlilik algısı anlamına geldiğine göre, işletmede yapılan işler ve alınan kararlarla ilgili resmi bilgiler bireyin kendisini daha yetkin ve güçlü hissetmesine katkıda bulunacaktır. Aynı şekilde, yatay iletişim de bilgi paylaşımını geliştirerek çalışanların işlerini daha anlamlı hissetmeleri ve öz-yeterliliklerini geliştirmede katkı sağlamaktadır. Bu araştırmada ayrıca işyeri arkadaşlıklarının iletişim ve bilgi paylaşımını arttırarak psikolojik güçlendirilmişlik algısının artmasında etkili olduğu ampirik olarak kanıtlanmaktadır.

Çalışmaya ait en önemli kısıtlılık örneklem sayısının azlığı ve tek bir kurumdan toplanmış olmasıdır. Farklı sektörlerde toplanan veriler ile araştırma modelinin güvenilirliği test edilmeli ve örneklem sayısı arttırılmalıdır. Yine de değişkenler arasında daha önce test edilmemiş ilişkileri ortaya koyması ve ispatlaması açısından bu çalışma ileride psikolojik güçlendirilme üzerine kurulacak araştırma modellerine katkı sağlama vazifesi görmektedir. Araştırma modeli bağlamında geleceğe yönelik olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik güçlendirilme algısı arasındaki ilişkilerin; yatay ve dikey iletişimin, örgütsel vatandaşlık ile birlikte psikolojik güçlendirilme algısı üzerindeki toplam etkilerinin neler olduğu ve bu etkilerin nasıl ayrıştığı; yatay ve dikey iletişim ile psikolojik güçlendirilmişlik algısı arasında çift yönlü ilişkilerin bulunup bulunmadığı gibi hususlar test edilebilir. Ayrıca, psikolojik güçlendirilmenin bireysel ve örgüt bazında öncellerinin incelenmesine devam edilebilir. Örneğin kültür psikolojik güçlendirme çalışmalarında her zaman önceliğini koruması gereken bir konudur. Çünkü bireyin kendini psikolojik olarak güçlü hissetme derecesi kültürden kültüre fark gösterebilir. Ayrıca farklı kişilik özellikleri de psikolojik güçlendirilmişlik algısının bir önceli olarak ele alınabilir. Yine, adalet algısı, kolektif yeterlilik, bilgi paylaşımı davranışı değişkenleri ile psikolojik güçlendirilmişlik arasındaki etkileşim ve ilişkilere bakılabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, psikolojik güçlendirilmişlik algısının örgütsel iletişim ve işyeri arkadaşlıkları ile ilişkisini ispatlamakta ve uygun işyeri ortamlarının yaratılması ve iletişim kanallarının doğru kullanılması konusunda yönetici ve uygulamacılara bir ipucu oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aryee, S. ve Chen, Z.X. (2006), Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes, *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Aycan, Z. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri, Ed. Z. Aycan, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51-6:1173-1182.
- Bozkurt, T. (2009). Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirilmenin Ara Değişken Olarak Rolü, Kuramsal Bir Tartışma., 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, ss.478-485.
- Bridge, K ve Baxter, L.A. (1992). Blended Relationships: Friends as Work Associates. *Western Communication*, 56, 200-225.
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. S Srivasta. (Ed). *Executive Power*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Ergeneli, A., Sag, G., Ari, I. ve Metin, S.(2007), Psychological Empowerment and Its Relationship Trust in Immediate Managers, *Journal of Business Research*, 60(1), 41-56.
- Ertenü, B. (2008). Yönetim Uygulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirilme Algısının Rolü. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eylon, D. ve Au, E.Y. (1999). Exploring Empowerment Cross- Cultural Differences Along the Power Distance Dimension, *International Journal of Intercultural Relations*, 23(3), 373-385.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (London: Pitman).
- Gibson, J.W ve Hodgetts, R.M. (1991). *Organizational Communication-A Managerial Perspective*. 2nd Edition. Harper Collins Publishers: New York.
- Hays, R.B. (1989). Friendship. In S.W.Duck (Ed.). *Handbook of Personal Relationships: Theory, Research and Interventions* (pp. 391-408). New York: John Willey.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.
- Kirkman, B.L. ve Shapiro, D.L.(2001). The Impact of Team Members’ Cultural Values on Productivity, Cooperation and Empowerment in Self-Managing Work Teams, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 597-617.

- Koberg, C.S., Boss, W., Senjem, J.C. ve Goodman, E.A. (1999), Antecedents and Outcomes of Empowerment: Emprical Evidence from the Healthcare Industry, *Group and Organization Management* 34(1), 71-91.
- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 14. Baskı*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kömürcüoğlu, N.O. ve Uslu, T. (2009). İletişim, Güven ve Örgüte Bağlılık Üzerine Bir Araştırma, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, ss. 578-584.
- Kraimer, M.L., Seibert, S.E., ve Liden, R.C. (1999). Psychological Empowerment as a Multidimensional Constuct: A Test of Construct Validity, *Educational and Psychological Measurement*, 59, 127-142.
- Kram, K.E., Isabella, L.A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.
- Liden, R.C., Wayne, S.J ve Sparrow, R.T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes, *Journal of Applied Pscyhology*, 85, 407-416.
- Locker, K.O. (2001). *Business and Administrative Communication*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill.
- Monge, P.R. ve Kirste K.K.(1980). Measuring Proximity in Human Organizations, *Social Psychology Quarterly*, 43, 110-115.
- Moorhead G. ve Griffin, R. (1995). *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*, 4th.ed. Boston, USA: Houghton Mifflin Company.
- Moye, M.J., Henkin, A.B., ve Egley, R.J. (2004). Teacher- Principal Relationships: Exploring Linkages Between Empowerment and Interpersonal Trust, *Journal of Educational Administration*, 43(3). 260-277.
- Nielsen I. K., Jex, S. M. ve Adams, G. A. (2000). Development and Validation of Scores on a Two Dimensional Workplace Friendship Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (4), 628-643.
- Odden, C.M., Sias, P.M. (1997). Peer Communication Relationships and Psychological Climate. *Communication Quarterly*, 45, 153-166.
- Postmes, T., Tanis, M. ve Wit, B.(2001). Communication and Commitment in Organizastions: A Social Identity Approach, *Group Processes Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Quinn, R.E., Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26,2,37-49.
- Rawlins, W. K. (1992). *Friendship Matters: Communication, Dialectics, and the Life*. Course Aldine De Gruyter, New York.
- Richmond, V.P. ve McCroskey, J.C. (2008). *Organizational Communication for Survival: Making Work*, 4th ed. Allyn& Bacaon: Birmingham.
- Roberts, K.H. (1984). *Communicating in Organizations*. Chicago: Science Research Associates.

- Sias, P. M. ve Cahil, D. J. (1998). From Coworkers to Friends: The development of Peer Friendships in the Workplace. *Western Journal of Communication*, 62-3:273-299.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5). 1442-1465.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A.ve Nason, S.W.(1997). A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain, *Journal of Managment*, 23, 679-704.
- Sullivan, K. ve Howell, J.L. (1996), *Wide Awake in Seattle: Success Stories of Outstanding Ledaers Who Learned to Share Leadership*, Seattle: Integrity Publishing.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation., *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Ürü, F.O, Çalışkan, S.C. (2010). Örgütlerde Bilgi Paylaşımı Davranışını Etkileyen Faktörler: Elektronik Haberleşme Sektöründeki İşletmelerde Bir Araştırma. 18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı,787-799.
- Yager, J. (1997). *Friendshfts: The Power of Friendship and How It Shapes Our Lives*. Hannacroix Creek Books, Stamford, CT.
- Yoon, J. (2001).The role of structure and motivation for workplace empowerment: The Case of Korean employees. *Social Psychology Quarterly*, 64, 2, 195-206.