

**Citation:** Bakan İ. & Erşahan B. & Büyükbeşe T. & Okumuş M.T., & Akmeşe A. (2018), Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Bağlı Olarak Öğretmenlerin İşe Yönelik Davranışlarında Farklılıklar Oluşur Mu? : Bir Alan Araştırması, BMIJ, (2018), 6(1): 17-44 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.142>

## PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME DÜZEYLERİNE BAĞLI OLARAK ÖĞRETMENLERİN İŞE YÖNELİK DAVRANIŞLARINDA FARKLILIKLAR OLUŞUR MU?: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İsmail BAKAN<sup>1</sup>

Burcu ERŞAHAN<sup>2</sup>

Tuba BÜYÜKBEŞE<sup>3</sup>

Mustafa Tuncer OKUMUŞ<sup>4</sup>

Ayşegül AKMEŞE<sup>5</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 18/09/2017

Accepted Date (Kabul Tarihi): 27/12/2017

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

### ÖZ

*Küreselleşen rekabetçi iş ortamında rekabetçi üstünlük sağlamada insan kaynağının önemli bir kaynak olduğu ve güçlendirilmiş çalışanın işletmeye daha çok katkı sağlayacağı düşünüldüğünden, güçlendirilmiş çalışanların işe yönelik davranışlarında nasıl bir değişim meydana geleceğinin açığa çıkarılması, günümüz işletmeciliği açısından önemli bir konudur. Bu çalışmanın amacı işe yönelik davranışlarda psikolojik güçlendirmenin rolünü açığa çıkartmaktır. Bu amaca ulaşmak için öncelikle psikolojik güçlendirme ile işe yönelik davranışlar [Katılımcı Karar Verme, İş Performansı, İş Tatmini, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği] arasındaki ilişkiler incelenmiş olup, daha sonra farklı psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak katılımcıların işe yönelik davranış algulamalarında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen verilere göre öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak katılımcı karar verme, iş performansı, iş tatmini, aile-iş çatışması, rol çatışması ve rol belirsizliği algulamaları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerine göre işe yönelik davranışlarda farklılıklar ortaya çıktığını göstererek, psikolojik güçlendirmenin davranışlar üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu savunan literatürü destekler niteliktedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Güçlendirme, Katılımcı Karar Verme, İş Performansı, İş Tatmini, İş/Aile Çatışması

**JEL Kodları:** M10, M14, M19

<sup>1</sup> Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, [ibakan63@hotmail.com](mailto:ibakan63@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, [bersahan@gmail.com](mailto:bersahan@gmail.com)

<sup>3</sup> Doç. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, [tuba.buyukbese@hku.edu.tr](mailto:tuba.buyukbese@hku.edu.tr)

<sup>4</sup> Uzm., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, [mtokumus@hotmail.com](mailto:mtokumus@hotmail.com)

<sup>5</sup> Öğr. Gör., Harran Üniversitesi, [aysegul.akmese@21@hotmail.com](mailto:aysegul.akmese@21@hotmail.com)

<http://orcid.org/0000-0001-8644-8778>

<http://orcid.org/0000-0003-2546-0567>

<http://orcid.org/0000-0003-4174-9870>

<http://orcid.org/0000-0002-6495-3252>

<http://orcid.org/0000-0002-6424-8967>

## **ARE THERE ANY DIFFERENCES IN TEACHERS' WORK-ORIENTED BEHAVIOR DEPENDING ON THE LEVEL OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT?: A FIELD STUDY**

### **ABSTRACT**

*In a globalizing competitive business environment competitive advantage is an important source of human resources and because it is thought that the empowered employee will contribute more to the business, it is an important issue for today's business to reveal how to make a difference in the behavior of the empowered employees in the workplace because the empowered employee is thought to contribute more to the business. The purpose of this study is to highlight the role of psychological empowerment in work-oriented behaviors. In order to achieve this aim, the relationships between psychological empowerment and work-related behaviors (Participatory Decision Making, Job Performance, Job Satisfaction, Work-Family Conflict, Family-Job Conflict, Role Conflict, Role Uncertainty) were examined and then related to different levels of psychological empowerment, it was researched whether there was a significant difference in participants' perception of work-related behavior. Significant differences were found between participant decision making, job performance, job satisfaction, family-work conflict, role conflict, and role ambiguity perceptions, depending on the level of psychological empowerment of the teachers. These findings show that differences occur in work-related behaviors according to the level of psychological empowerment of employees, supports the literature which argues that psychological empowerment has significant influence on behavior.*

**Keywords:** *Psychological Empowerment, Participatory Decision Making, Job Performance, Job Satisfaction, Work/Family Conflict*

**JEL Codes:** *M10, M14, M19*

### **1. GİRİŞ**

Küreselleşme ile birlikte işletmeler arasında artan rekabet işletmeleri ellerindeki kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmak için yeni yönetim teknikleri kullanmaya itmektedir. Lashincger (2004)'e göre güçlendirme, küreselleşme ve rekabetin iş dünyasında ortaya çıkardığı kavramlardan birisidir. Güçlendirme, çalışanların yaratıcılığını, motivasyonunu, performansını arttıran pozitif davranışa yol açan bir uygulama olarak son yıllarda üzerinde çok çalışılan bir konudur. Güçlendirme, işgörenlerin inisiyatif alırken ve işteki zorluklarla mücadele ederken nasıl davranacakları konusunda tecrübe kazanmalarını sağlamaktır. Güçlendirme, yöneticilerin karar verme yetkilerinin bir kısmını belirli sınırlar içinde çalışanlarına devretmesiyle (Ceylan ve diğerleri, 2005:28) birlikte çalışanların daha önce başarmada kendilerini güçsüz hissettikleri zorlu işlerde uzmanlaşmak için daha büyük çaba harcamalarını sağlar ve özgüvenlerini artırır (Yücel ve Demirel, 2012:21).

Güçlendirme; astların işleriyle ilgili tüm kararları yönetici destek ve onayına gereksinim duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken yetkiden ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması olarak tanımlanmaktadır (Çöl, 2008:38).

Yüksek güçlendirme algısına sahip bir çalışanın, düşük güçlendirme algısına sahip bir çalışana kıyasla daha çok motive olması ve işinden daha fazla içsel tatmin duyması, sonuçta da işine daha fazla bağlılık göstermesi beklenir (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010:25).

Yapılan araştırmalarda güçlendirme kavramının sadece bir boyut ile değerlendirilmesinin zor olduğu fark edilmiştir. Bu nedenle güçlendirme konusunda yaklaşımlar ikiye ayrılmıştır. Birinci yaklaşım, Kanter (1993) tarafından geliştirilen “Yapısal Güçlendirme” yaklaşımı, ikinci yaklaşım ise, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen “Psikolojik Güçlendirme” yaklaşımıdır. Menon (2001), yapısal güçlendirme yaklaşımı ile psikolojik güçlendirme yaklaşımının birbiriyle ilişkili olduğunu ve birbirini tamamladıklarını ileri sürmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2013:18). Çalışan davranışlarına etki eden noktanın güçlendirme uygulamalarından çok, çalışanların güçlendirmeye ilişkin psikolojik güçlendirme algılarının etkili olduğundan yola çıkarak hazırlanan bu makalede işe yönelik davranışlarda psikolojik güçlendirmenin rolü araştırılmıştır.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda çalışanların psikolojik güçlendirmeleri ile örgütsel destek, katılımcı karar verme ve iş performansı ilişkilerini ortaya koyan çalışmalara rastlanmış ve bu çalışmaların her biri farklı örneklem gruplarında psikolojik güçlendirmeyi çoğunlukla iki veya üç değişkenle ilişkilendirmişlerdir. Bu çalışmada ise literatürde farklı örneklem gruplarında ulaşılan ilişki bulguların aynı örneklem grubunda bir bütün olarak ele alınarak incelenmesi hedeflenmiştir. Ayrıca, yapılan literatür taramasında iş aile çatışması, aile iş çatışması değişkenleri ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi ele alan bir alan araştırmasının Türkiye’de yapıldığına rastlanılmamıştır. Bu anlamda, bu çalışma bir yandan aynı örneklem üzerinde daha önce ele alınan ilişkilerin bir bütün olarak tekrar araştırılmasını hedeflerken diğer yandan Türkiye’de araştırmalara konu olmamış değişkenleri de çalışmaya ilave ederek psikolojik güçlendirme literatürüne katkı sağlamayı amaçlamıştır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin işe yönelik davranışları (katılımcı karar verme, iş performansı, iş tatmini, iş-aile çatışması, aile iş çatışması, rol çatışması, rol belirsizliği) ve psikolojik güçlendirme

düzeylerinin ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşüncesiyle bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Bu çalışmada öncelikle psikolojik güçlendirme kavramı açıklanacak olup daha sonra diğer işe yönelik davranışlar tanımlanarak, psikolojik güçlendirme ile ilişkileri irdelenecek ve konuyla ilgili yapılan alan araştırmasına yer verilecektir.

## **2. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME**

“Psikolojik Güçlendirme” kavramının ortaya çıkmasında öncelikle Conger ve Kanungo (1988), daha sonra Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yapılan çalışmalar etkili olmuştur (Spreitzer ve Quinn, 1999:511; Wang ve Lee, 2009:273). Bu çalışmalardan hareketle yola çıkan Spreitzer (1995), iş ortamındaki güçlendirimin işgörenleri nasıl etkilediği üzerine bir takım incelemelerde bulunmuş ve “Psikolojik Güçlendirme” kavramını geliştirmiştir. Spreitzer’a (1995) göre güçlendirme, örgütün çalışanların güçlendirilmesi adına yaptığı uygulamalara dayalı olarak ortaya çıkan objektif gerçeklerden çok, çalışanların bu uygulamalara ilişkin algılarını şekillendirmektedir. Bu algısal durum ise psikolojik güçlendirme olarak ifade edilmektedir. O’Brien (2010: 63) bireylerin çevresel faktörlerin sonucu olarak psikolojik güçlendirme duygusu yaşayabileceğini varsaymıştır.

Spreitzer ve arkadaşları (1997) psikolojik güçlendirmeyi, dört boyut üzerine inşa ederek değerlendirmiştir (Lee ve diğerleri, 2011:480). Bu boyutlar: Anlam, Yetkinlik, Otonomi ve Etki’dir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.

**Anlam (Meaning) :** Anlam boyutu, işgörenin üzerine aldığı görevin hedeflerine ilişkin yüklediği anlam ile kendi ideallerini karşılaştırmasını belirtmekte (Brief ve Nord, 1990; Akt. Çavuş ve Demir, 2010:217) ve çalışanın işine yüklediği anlamı ifade etmektedir (Toplu ve Akça,2013:225).

**Yetkinlik (Competence):** Bireyin görevini başarılı bir şekilde yerine getireceği yönünde kendi becerilerine olan inancını nitelemektedir. Yetkinlik, kişisel ustalık olarak da tanımlanabilir. Yetkinlik belirli bir işteki yetkinliği ifade etmektedir (Hu ve Leung, 2003:368).

**Otonomi (self-determination):** İşgörenin işiyle ilgili yöntem belirlerken ve yapılacak olan işlerle ilgili karar alırken üst yönetimden bağımsız olarak hareket etmesi anlamını taşımaktadır (Spreitzer ve Quinn, 1999:512; Akt. Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:15).

**Etki (Impact):** Otonomi boyutu iş üzerindeki kontrol duygusu, etki boyutu ise, sonuçlar üzerindeki kontrol duygusu ile ilgilidir. Etki boyutu işgörenin strateji, yöntem ve sonuçlar üzerindeki etkisiyle fark yaratmasıdır (Spreitzer ve diğerleri, 1997:681).

Genel olarak işgörende bu unsurlara yönelik pozitif bir algı oluşursa kendisini psikolojik yönden güçlendirilmiş hissedeceği söylenebilir. Güçlendirmenin işgörenler üzerinde bir takım olumlu etkileri mevcuttur. Bunlar; çalışanların iş tatmininin artması, bilgi ve becerilerine olan güvenlerinin artması, kendilerini motive olmuş hissetmeleri, inisiyatif ile hareket etmeleri ve karar almada istekli olmalarıdır (Dimitriades, 2005; Pizam, 2007; Koçel, 2010). Çalışkan (2013:94), literatürdeki mevcut araştırmaları incelediğinde güçlendirmenin örgütsel açıdan da olumlu etkilerini tespit etmiştir. Bunlar; işgörenlerin etkinliğini arttırarak örgütün verimlilik ve performansının arttırılması, işgörenlerin işyerinde karşılaştıkları bürokratik engellerin azaltılması ve yenilikçiliğin teşvik edilerek rakiplere karşı avantaj sağlanmasıdır.

### **3. KATILIMCI KARAR VERME**

Yönetimde katılımcı karar verme uygulamalarından söz edenler arasında ilk sıralarda yer alan Follett, katılımcı karar vermeye İnsan İlişkileri Kuramı açısından yaklaşmaktadır. Üstlerin yalnızca emir vererek astlarına istediklerini yaptırmalarının mümkün olmadığını, astlara güç kullanmak yerine, astlarla birlikte güç kullanmanın daha yararlı olacağından söz etmiştir. Follett aynı zamanda astlarla yüz yüze iletişimin önemine değinerek, astların daha etkili ve verimli çalıştırılmaları için üstlerin, emrinde çalışanların davranış ve tutumlarını şirket amaçları doğrultusunda yönlendirmeleri gerektiğini, bunun da astların yönetime katılması ile olabileceğini vurgulamıştır (Graham, 1994; Akt. Bakan ve diğerleri, 2013:111-112).

Bu bağlamda katılımcı karar verme, bir üst ile bir astın ya da bir üst ile bir grubun herhangi bir konu ile ilgili birlikte karar verme süreci olarak tanımlanır (Bakan ve Büyükbeşe, 2005:26). Ancak grup halinde karar vermeyi katılımcı karar vermeye eşit olarak kabul etmek doğru değildir. Katılım yoluyla karar verme, kararlara katılacak olan kişileri gelecekte etkileyecek kararları üstlerin ve astların birlikte alması şeklinde ifade edilmektedir (Çelik ve Yılmaz, 2011:67).

Katılımcı karar verme ve psikolojik güçlendirme bazı yönlerden birbiriyle benzerlik gösterse de diğer yönleriyle birbirinden ayrılmaktadır. Katılımcı karar verme kararların alınmasında ve sorun çözümünde etkinliği arttırarak demokratik bir ortam oluşturma noktasında psikolojik güçlendirmeye benzemektedir. Ancak farklılık gösterdiği durumlar, katılımcı karar vermede astlar karar verme süreçlerine belirli ölçülerde katılırken, psikolojik

güçlendirmede kararı alan ve işi yapan ast olduğu için devamlı olarak ast karar vermede yer alır. Katılımcı karar vermede son kararı üstler verirken, psikolojik güçlendirmede ast, üst yönetime danışmaksızın işiyle ilgili son kararı vermektedir. Buna göre, katılımcı karar verme psikolojik güçlendirmenin içinde yer almakta ancak her katılımcı kararın psikolojik güçlendirmeyi kapsamadığı görülmektedir (Çöl, 2008).

Arslantaş (2007:229), Yılmaz ve Karahan (2014:612-613) yerli ve yabancı literatürü incelediğinde psikolojik güçlendirme ile katılımcı karar verme arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

Psikolojik güçlendirmenin astlar üzerindeki etkilerine yönelik yapılan araştırmalarda (Menon, 1995, 2001; Liden ve diğerleri, 2000; Çavuş ve Demir, 2009) astların psikolojik güçlendirme algısını azaltan unsurlar ve güçlendirmenin olumlu etkileri değerlendirilmiştir. İşe yönelik aldıkları karar ve yaptıkları işlerde özerklik tanınmasının ve işin ast için anlamlı olmasının psikolojik güçlendirmenin olumlu bir şekilde algılanmasına neden olacağı (Çavuş ve Demir, 2011: 218), diğer taraftan iş sonuçlarına direkt etkisi olan kararlara sınırlı katılımın astları güçsüz düşüreceği (Conger ve Kanungo, 1988) belirtilmiştir.

Katılımcı karar vermenin öğretmenler üzerindeki etkisine açısından, Hoy ve Miskel'in (2012) öğretmen katılımı üzerine yaptığı çalışmada, öğretmenlerin moral ve okula olan istekliliklerinin arttığı, öğretmenlerin bireysel mesleki tatminlerinin olumlu yönde etkilendiği ve öğretmenlerin kendilerini karar verme sürecine dahil eden müdürleri daha çok tercih ettikleri ifade edilmiştir (Akt. Göksoy, 2014 :256). Bu bilgiler ışığında geliştirilen hipotez şöyledir:

***H1: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "Katılımcı Karar Verme" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.***

#### **4. İŞ PERFORMANSI**

Rekabetin artmasıyla şirketler varlıklarını sürdürmek için iş performansı kavramına önem vermeye başlamışlardır. Yazında araştırmacıların iş performansına yönelik farklı tanımları mevcuttur. Rousseau ve McLean (1993), iş performansını astların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak tanımlamışken (Turunç, 2010:253); Kohli (1985), astın kendine eşdeğer astlara kıyasla iş ile ilgili davranış ve çıktılarının etkinlik düzeyi olarak ifade etmiştir (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014: 112).

Kişinin çabalarının etkinlik düzeyi (amaçlara ulaşma düzeyi) olan iş performansı gerçekleşir ve kişi ödüllendirilirse, bu durum daha sonra gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini de etkiler (Barutçugil, 2006).

İş performansı kavramı yalnızca kişinin bilgi, beceri ve çabasına bağlı değildir. Aynı zamanda işletme yönetiminin bu çabayı arttıracak ortamı ve koşulları da sağlaması gerekmektedir (Yıldız ve diğerleri, 2014: 235-236).

İş performansı ve psikolojik güçlendirme ile ilgili yerli ve yabancı literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda psikolojik güçlendirmenin iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Tuuli ve Rowlinson, 2009; Chiang ve Hsieh, 2012; Indradevi, 2012; Degago, 2014).

Psikolojik olarak kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların işin sahibi ve sonucundan sorumlu olması beklenir. Bu kişilerin diğerlerine kıyasla daha iyi performans göstermek için daha çok çaba harcaması beklenir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde kurgulanmıştır:

***H2: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "İş Performansı" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.***

## **5. İŞ TATMİNİ**

İş tatmini, örgütsel davranış alanında oldukça sık karşılaşılan bir konu başlığıdır. İş tatmini algılanan kalite ile beklenen kalitenin bir işlevi olarak tanımlanır (Aydın ve diğerleri, 2011:213). En genel anlamıyla bireyin işine karşı genel tutumunu ifade etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:6-7).

İş tatmini kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlar ise şunlardır:

Kişilerin kendi işleri hakkındaki düşüncelerinin ve hislerinin derecesi (Lu ve diğerleri, 2012:1018); Kişilerin yaptıkları işlerden memnun olup olmadıklarını yansıtan bir durum (Carbita ve Perista, 2007:4), Kişilerin işin özelliklerini değerlendirilmesi sonucu oluşan iş hakkındaki olumlu tutumudur (Robbins ve Judge, 2012:74).

Literatürde, iş tatmini ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi ifade eden birçok kanıt bulunmaktadır. Spreitzer'e göre (1995:1461) psikolojik açıdan güçlendirilmiş çalışanlar, düzenli yapılar ve koşullar altında bir işi iyi yapmaktan dolayı tatmin olmaktadır (Tolay ve diğerleri, 2012:452).

Bordin, Bertram ve Casimir (2007: 37) iş tatminini güçlendirmenin önemli bir çıktısı olarak ele almıştır (Akt.Kitapçı ve diğerleri, 2013: 54-55). Liden ve diğerleri (2000) tarafından yapılan araştırma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin dört boyutundan biri olan “anlam”, iş tatmini ile en fazla ilişkili olan boyut olarak ortaya çıkmıştır (Akt.Ceylan ve diğerleri, 2015:173).

Literatürde, ayrıca, psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun iş tatmini ile doğrudan ve anlamlı ilişkisi olduğunu belirten çalışmalara rastlanmaktadır (Dickson ve Lorenz,2009). Spreitzer, Kizilos ve Nason’a (1997) göre ise; anlamlılık, özerklik, yetkinlik boyutları iş tatmini ile ilişkilidir. Chiang ve Jang’a (2008) göre ise; özerklik iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Laschinger ve arkadaşları da (2004:537), psikolojik güçlendirmenin iş tatminsizliğini önlemede ve olumsuz etkilerini gidermede belki de tek yol olabileceğini belirtmişlerdir (Akt. Tolay ve diğerleri, 2012:454).

Öğretmenlerin iş tatminine ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında, Şahin (2013:145)’in araştırma sonucuna göre öğretmenlik mesleğinin özerkliğinin yeterli olmaması, azalan kaynaklar, maaşların yüksek olmaması, medyada sürekli eleştiriler yapılması gibi nedenlerin öğretmenlerin iş tatminini düşürdüğü tespit edilmiştir.

Psikolojik güçlendirme iş tatmini etkileyen önemli bir değişken olarak düşünülmektedir. Psikolojik güçlendirme ile iş tatminini arasındaki ilişkiyi test etmek üzere tasarlanan hipotez şu şekilde kurgulanmıştır.

***H3: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "İş Tatmini" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.***

## **6. İŞ-AİLE VE AİLE-İŞ ÇATIŞMASI**

İş ve aile rolleri kişinin hayatı boyunca üstlendiği en belirgin roller olarak görülür. Ancak kişilerin bu rollerine karşılık sahip oldukları enerji ve zamanları sınırlıdır (Efeoğlu ve Özgen, 2007:238-239). Kişiler hayatlarının çelişmesini burada yaşamaktadır. İş ve aile rolleri ve bunların gerekleri arasında denge kurmaya çalışan ancak çoğu zaman başaramayanlar iş-aile ya da aile-iş çatışması yaşayacaktır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009:71).



İş-aile çatışması, bireyin işi ile ilgili üstlendiği rolün, ailesi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya işten aileye yönelik olan çatışma türüdür (Frone ve Cooper, 1992:728; Akt. Turunç ve Çelik, 2010: 213).

Aile-iş çatışması, kişilerin aile içindeki sorumluluklarının onların iş performansını etkilemesi ile ortaya çıkan olumsuzluğu ifade etmektedir. Ailesindeki sorumlulukları nedeniyle işine yoğunlaşamayan ya da konsantre olamayan bir kişi aile-iş çatışması ile karşılaşmaktadır. "Aile-iş çatışması", aile içindeki aktivitelerinin iş sorumlulukları ile karışması ya da aile sorumluluklarının iş sorumluluklarının önüne geçmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Arslan, 2012: 103).

Kılıç ve Sakallı (2013: 213-214)'nın konu ile ilgili yapmış olduğu araştırmalar; iş-aile çatışmasının, aile-iş çatışmasından daha fazla yaşandığını ortaya koymaktadır.

Karimi ve arkadaşlarının (2012), bayan öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, iş- aile çatışmalarının iş ve aile tatminleri üzerinde olumsuz etki bıraktığını, aile-iş çatışmalarının ise hem iş, hem aile, hem de genel yaşam tatminini düşürdüğünü tespit etmişlerdir (Akt. Mustafayeva ve Bayraktaroğlu, 2014 :132).

Aile yaşam alanının ve iş yaşam alanının etkileşim içerisinde bulunduğu varsayımına dayanan çeşitli araştırmalar incelendiğinde özellikle Greenhaus ve Powell (2006)'in çalışmasında psikolojik güçlendirmenin pozitif iş-aile yayılımı çerçevesinde iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkileyeceği ortaya çıkmıştır (Akt. Asarkaya ve Erdoğan, 2014: 133).

Buna göre; psikolojik güçlendirme ile iş-aile ve aile-iş çatışması arasındaki ilişkiyi test etmek üzere tasarlanan hipotezler şu şekilde kurgulanmıştır.

***H4: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "İş-Aile Çatışması" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.***

***H5: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "Aile-İş Çatışması" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.***

## **7. ROL ÇATIŞMASI, ROL BELİRSİZLİĞİ**

Rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütsel davranışı etkileyen değişkenler arasında yer almaktadır. Günümüzde modern örgütler, açık ve karmaşık sistemler olarak nitelendirilmektedir.

Örgüt içindeki çalışanlar, çalışmalarını içinde buldukları birçok kişi ve grubun farklı beklenti ve talepleri doğrultusunda sürdürmeye uğraşmaktadır. Görevlere ilişkin roller

gerçekleştirilirken sorunlar yaşanması da, modern örgütlerde kaçınılmazdır (Esatoğlu ve diğerleri, 2002:1).

Rol çatışması, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan rollerle (talep ve beklentilerle) karşılaşması ya da daha fazla rolü yerine getirmesinin istenmesi ve kaynakların yetersiz olması sonucunda ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49; Sabuncuoğlu, 2008:35). Literatürde yer alan çalışmada çalışanların rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin psikolojik güçlendirme uygulamalarının etkisini azaltarak, olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Wallach ve Mueller, 2006; Akt. Çalışkan, 2013: 97).

Psikolojik güçlendirme algısının çalışanlarda rol çatışması algısına etkisini ortaya koymak amacıyla hipotez oluşturulmuştur:

***H6: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "Rol Çatışması" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.***

Rol belirsizliği ise, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olma durumu olarak ifade edilir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49).

Rol belirsizliği örgütteki çalışanın görevleri ile ilgili beklenenlerin belirgin olmaması (Basım ve diğerleri, 2010:151) ve bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir şekilde ifade edilmemesidir (Esatoğlu ve diğerleri, 2002:2). Çalışanlar örgütte kendisinden neler beklediği konusunda tereddütler yaşıyorsa, işle ilgili yeterli bilgi verilmemişse rol belirsizliği söz konusudur. Bu ise, çalışanın çekimser davranmasına ve farklılık oluşturmak için kendilerini yetersi hissederek, istenilen performansı sergilemesine engel teşkil eder (Gül ve Çöl, 2004:255).

Paul (1974), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, rol belirsizliğinin öğretmenlerde işe bağlı gerginlik oluşturduğunu, işe bağlı gerginlik ile de iş tatmini arasında hem kadın hem de erkek öğretmenler için negatif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır (Akt. Yürür ve Keser, 2010:171).

Bu düşünceden hareketle araştırmanın 7. hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

***H7: Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "Rol Belirsizliği" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.***

## **8. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

Bu çalışmanın amacı işe yönelik davranışlarda psikolojik güçlendirmenin rolünü açığa çıkartmaktır. Bu amaca ulaşmak için öncelikle Psikolojik güçlendirme ile işe yönelik davranışlar (İş Tatmini, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, Katılımcı Karar Verme ve İş Performansı) arasındaki anlamlı ilişkiler incelenmiş olup daha sonra farklı psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak katılımcıların işe yönelik davranış algılamalarında anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmada; nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanan bu çalışmada, öğretmenlerin işe yönelik davranışlarının ve psikolojik güçlendirmelerinin değerlendirilmesi amaçlandığından veri toplama sürecinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada çok sayıda değişkene ilişkin algıları ortaya çıkarmaya yönelik sayısal verilerin büyük bir örneklem grubundan, literatürde geliştirilmiş mevcut ölçekleri esas alarak elde edilmesi ve elde edilen verilerin istatistiksel analizlere imkan tanıyabilmesi için anket tekniği en uygun teknik olarak kabul edilmiş ve uygulanmıştır. Önceden hazırlanan anket formları okullara gidilerek öğretmenler ve yöneticilere birebir ulaştırılmıştır. Anket formu katılımcı karar verme, iş performansı, iş tatmini, iş-aile çatışması, aile iş çatışması, rol çatışması, rol belirsizliği, psikolojik güçlendirme ölçekleri ve katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Literatürde; psikolojik güçlendirme kavramının örgütler açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiş (Spreitzer, 1995; Zimmerman, 1995) olsa da; bu çalışmada, daha kapsamlı olması nedeniyle O'Brien tarafından geliştirilen ve literatürde diğer araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Sürgevil ve diğerleri, 2013) ölçek kullanılmıştır. O'Brien (2010) tarafından geliştirilen "Psikolojik Güçlendirme Ölçeği" (Psychological Empowerment Questionnaire) tek bileşende ölçülmüştür. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'ne ilişkin önermeler 10 adet olup; "İşimin gerektirdiği yeteneğe sahibim", "Okulda yaptığım iş benim için önemlidir" önermeleri örnek teşkil etmektedir.

Katılımcı karar verme değişkeni iş için Sukirno ve Siengthai tarafından geliştirilen ve literatürde diğer araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Shaed ve diğerleri, 2015; Saputra ve diğerleri, 2015) ölçek kullanılmıştır. Sukirno ve Siengthai (2011) tarafından geliştirilen "Katılımcı Karar Verme Ölçeği" (Participative Decision Making Questionnaire) tek bileşende ölçülmüştür. Katılımcı Karar Verme Ölçeği'ne ilişkin önermeler 9 adet olup; "Öğretim tekniklerinin seçilmesi kararlarına yeterli düzeyde katılımım sağlanır",

“Öğretim programının belirlenmesi kararlarına yeterli düzeyde katılım sağlanır” gibi önermeler ölçeği oluşturmaktadır.

İş performansı kavramı için Babin ve Boles tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Babin ve Boles (1998) tarafından geliştirilen ve literatürde diğer araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Tuten ve Neidermeyer, 2004; Malik ve diğerleri, 2011; Karatepe, 2013;) “İş Performansı” (JobPerformanceQuestionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. İş Performansı Ölçeği’ne ilişkin önermeler 5 adet olup “Okulumuzda en iyi performans sergileyen öğretmenlerden biriyim”, “Okulumuzdaki öğretmenler arasında en iyi % 10’un içindeyim” önermeleri örnek olarak verilebilir.

Genel İş Tatmini kavramı için Taylor ve Bowers tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Taylor ve Bowers (1972) tarafından geliştirilen ve literatürde diğer araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Wilborn, 1999; Malik ve Singh, 2016; İsmail, 2012) “Genel İş Tatmini Ölçeği” (Overall Job Satisfaction Questionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. Genel İş Tatmini Ölçeği’ne ilişkin önermeler 7 adet olup; “Genel anlamda çalışma grubumdaki iş arkadaşlarımdan memnunum”, “Genel anlamda kurumdaki yöneticilerimden (ilk kademe yöneticimizden) memnunum” gibi önermeleri içermektedir.

İş-Aile Çatışması kavramı için Hamwi ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Hamwi ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen “İş-Aile Çatışması Ölçeği” (Work-Family Conflict Questionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. İş-Aile Çatışması Ölçeği’ne ilişkin önermeler 8 adet olup; “İşim arkadaşlarımla olan kişisel ilişkilerimi etkiler”, “İşim evdeki fiziksel ve zihinsel durumumu etkiler” önermeleri örnek olarak verilebilir.

Aile-İş Çatışması kavramı için Netemeyer ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve literatürde diğer araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Boyar ve diğerleri, 2006; Colombo ve Ghislieri, 2008; Chiappo ve DiDona, 2014) ölçek kullanılmıştır. Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen “Aile-İş Çatışması Ölçeği” (Family-Work Conflict Questionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. Aile-İş Çatışması Ölçeği’ne ilişkin önermeler 5 adet olup; “Ailem, eşim ve arkadaşlarımla talepleri işimle ilgili faaliyetleri yapmamı engeller”, “Bazen aile ve sosyal sorumluluklarımı yerine getirirken işi göz ardı etmek (atlamak) zorunda kalırım” gibi önermelerden oluşmaktadır.

Rol Çatışması kavramı için Hamwi ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Hamwi ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen ve literatürde diğer

araştırmacılar tarafından da kullanılan (Örneğin; Ambrose ve diğerleri, 2014; Noordin ve diğerleri, 2016) “Rol Çatışması Ölçeği” (Role Conflict Questionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. Rol Çatışması Ölçeği’ne ilişkin önermeler 8 adet olup; “Okulumuzda işimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır”, “Okulumuzda zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum” önermeleri örnek olarak verilebilir.

Rol Belirsizliği kavramı için Hamwi ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Hamwi ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen “Rol Belirsizliği Ölçeği” (Role Ambiguity Questionnaire) tek bileşenden oluşmaktadır. Rol Belirsizliği Ölçeği’ne ilişkin önermeler 6 adet olup; “Okulumuzda gereken uygun kaynak ve materyal sağlanmadan işlerimi yapmam isteniyor”, “Okulumuzda birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha çok grupla birlikte çalışıyorum” gibi önermeleri içermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçekler İngilizceden Türkçeye araştırmacılar tarafından çevirileri yapıldıktan sonra, konunun uzmanı diğer akademisyenlere inceletilerek doğrulama yapılmıştır.

Ankette her bir ifade için “1.Kesinlikle Katılmıyorum”, “2.Katılmıyorum”, “3.Kararsızım”, “4.Katılıyorum” ve “5.Kesinlikle Katılıyorum” ölçeklerinden oluşan 5 aşamalı Likert ölçeği ile değerlendirme yapılmıştır.

Toplanan veriler SPSS 21 istatistik paket programında değerlendirilmiştir. Öncelikle anketler güvenilirlik testine tabi tutulmuş, Cronbach’s alfa güvenilirlik katsayısı bulunmuştur. Daha sonra kişiye ve kuruma ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortaya koyulmuştur. Korelasyon testi ile önermeler arasındaki ilişki düzeyi ve yönü belirlenmiş ve son olarak da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değişkenler arasında anlamlı farklılık düzeyi test edilmiştir. Analiz sonuçları tablolar halinde sunulup raporlanmış ve ortaya çıkan bulgular yorumlanarak çalışmanın sonucu ortaya konulmuştur.

### **8.1. Araştırmanın Hipotezleri**

Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin:

**H1.** "Katılımcı Karar Verme " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

**H2.** "İş Performansı " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

**H3.** "Genel İş Tatmini" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

**H4.** "İş-Aile Çatışması" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

*H5. "Aile-İş Çatışması" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.*

*H6. "Rol Çatışması " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.*

*H7. "Rol Belirsizliği " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.*

## **8.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini Kahramanmaraş'ta 1. Eğitim Bölgesinde bulunan okulların öğretmen ve yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma alanının çok geniş olması ve Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren okulların tamamına ulaşmanın mümkün olamaması nedeniyle araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, 1. Eğitim Bölgesinde görev yapan 2.500 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmakta olup, bu evrenden %5 kabul edilebilir hata düzeyi ile örneklem hesaplaması yapıldığında 380 kişiyle anket çalışması yapılması gerekliliği açığa çıkmaktadır. 380 yönetici ve öğretmen örneklem olarak seçilmiş ve Kahramanmaraş birinci eğitim bölgesinde yer alan okullarda çalışan okul müdürleri ve öğretmenlere 380 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 20 anket geri dönmemiş ve çalışma 360 katılımcıya ait anket verileri ile gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın evrenini Kahramanmaraş'ta bulunan devlet okulları ile özel okulların öğretmen ve yöneticileri oluşturmaktadır. Bu kapsamda 380 yönetici ve öğretmen örneklem olarak seçilmiş ve Kahramanmaraş birinci eğitim bölgesinde yer alan farklı okul türlerinde çalışan okul müdürleri ve öğretmenlere 380 anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 20 anket geri dönmemiş ve çalışma 360 katılımcıya ait anket verileri ile gerçekleştirilmiştir.

## **8.3. Araştırmanın Güvenirliği**

Ölçeklerin güvenirliliğinin test edilmesinde Cronbach's Alfa kullanılmıştır. Literatüre göre alfa değeri 0,70 veya üzerinde bir değere sahip ( $0,70 \leq \alpha \leq 1$ ) ise ölçek güvenilir kabul edilmektedir. 0,80 ile 1 aralığında çıkan alfa katsayıları yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (Hair ve diğerleri, 1998). Araştırma değişkenleri ile ilgili soru sayıları ve ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's alfa değerleri Tablo 1'de yer almaktadır. Cronbach Alfa değerleri Tablo 1'de görüldüğü gibi 0,82 ile 0,92 arasındadır. Güvenirlikleri test edilen 18 değişkenden "psikolojik güçlendirme" ve "katılımcı karar verme" değişkenlerinin 0,9 ve üzeri değer ile en yüksek güvenilirlik oranına sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 1:** Güvenilirlik Tablosu

Değişkenler	Soru Adedi	Cronbach Alpha Değeri
Psikolojik Güçlendirme	10	0,900
Katılımcı Karar Verme	9	0,927
İş Performansı	5	0,882
Genel İş Tatmini	7	0,822
İş-Aile Çatışması	8	0,873
Aile-İş Çatışması	5	0,861
Rol Çatışması	8	0,829
Rol Belirsizliği	6	0,891

Faktör analizi yaparak mevcut ölçeğin yapısal adaptasyonunu değiştirmemek adına (ölçeğin yapılandırılması belli bir kuramsal yapıyı yansıttığından) (Ergin, 1995:131), bu çalışmada yüzeysel geçerlilik (face validity) ve içerik analizinin yapılması uygun bulunmuştur. Bu bağlamda, orjinal ölçekler araştırmacıların kendileri tarafından İngilizceden Türkçeye çevirisi yapıldıktan sonra ölçekler konunun uzmanı akademisyenlerin görüşüne sunulurken bir yandan önermelerin Türkçe karşılıklarının farklı uzmanlar tarafından aynı anlamlarda yorumlanıp yorumlanmadığını ayrıca ölçekte yer alan önermeleri ölçeği bütünsel olarak ifade etmesi anlamında yeterli bulup bulmadıkları sorgulanmıştır. Bu yolla, literatürde geliştirilmiş olan ölçeğin bu çalışma için yüzeysel ve içerik geçerliliği sağlanmıştır.

#### **8.4. Demografik Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde katılımcıların %72,2'sinin erkek, %27,8'inin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında, %88,6'sının evli, %11,4'ünün bekâr olduğu izlenmektedir. Araştırma kapsamına göre katılımcıların %14,2'sinin 20-30 yaş arası, %43'ünün 31-40 yaş arası, %26'sının 41-50 arası, %16,8'inin 51 yaş ve üstünde yer aldıkları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Katılımcıların eşinin işi ile ilgili; %51,3'ü kamu sektöründe, %8,1'i özel sektörde olmak üzere toplam %59,4'ü kamu veya özel sektörde çalışmakta, %40,6'sı çalışmamaktadır. Katılımcıların öğrenim durumu incelendiğinde; %4,7'si ön lisans, %81,9'u lisans, %13,4'ü yüksek lisans seviyesinde olup doktora yapmış katılımcı bulunmamaktadır. Katılımcıların iş deneyimleri incelendiğinde, %7,2'sinin 1-5 yıl, %18,7'sinin 6-10 yıl, %22,6'sının 11-15 yıl, %22'sinin 16-20 yıl, %29,5'inin ise 21 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık geliri sorulduğunda; %0,6'sı asgari ücret ve altı, %1,4'ü 1.000-1.500 TL arası, %16,8'i 1.501-2.000 TL arası, %65,9'u 2.001-3.000 TL arası, %9,5'i 3.001-4.000 TL arası, %5,9'u 4.001 TL ve üstü gelire sahip olduklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların aylık geliri 1.501-3.000 TL aralığında yoğunlaşmıştır.

**Tablo 2:** Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

<b>Genel Bilgiler</b>			<b>Genel Bilgiler</b>		
	<b>Sayı</b>	<b>%</b>		<b>Sayı</b>	<b>%</b>
<b>Yaş</b>			<b>Öğrenim Durumu</b>		
20-30 arası	51	14,2	Ön Lisans	17	4,7
31-40 arası	154	43,0	Lisans	294	81,9
41-50 arası	93	26,0	Yüksek Lisans	48	13,4
51 ve üstü	60	16,8	Doktora	0	0
Toplam	358	100	Toplam	359	100
<b>Cinsiyet</b>			<b>Meslek Kıdem</b>		
Kadın	100	27,8	1-5 yıl	26	7,2
Erkek	260	72,2	6-10 yıl	67	18,7
			11-15 yıl	81	22,6
			16-20 yıl	79	22,0
			21 ve üstü	106	29,5
Toplam	360	100	Toplam	359	100
<b>Medeni Durum</b>			<b>Aylık Gelir</b>		
Bekar	41	11,4	Asgari Ücret ve altı	2	0,6
Evli	318	88,6	1000-1500 TL	5	1,4
			1501-2000 TL	60	16,8
			2001-3000 TL	236	65,9
			3001-4000 TL	34	9,5
			4001 ve üstü	21	5,9
Toplam	359	100	Toplam	358	100
<b>Eşin İşi</b>					
Çalışıyor (Kamu Sektörü)	164	51,3			
Çalışıyor (Özel Sektör)	26	8,1			
Çalışmıyor	130	40,6			
Toplam	320	100			

Not: Tablolarda bazı sorulara yanıt vermeyen kişiler olduğundan toplam sayı 360'ın altındadır.

## 9. İLİŞKİ BAZINDA BULGULAR

### 9.1. Korelasyon Testi

Korelasyon testi iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini hesaplamak amacıyla kullanılır. Çalışmada psikolojik güçlendirme, örgütsel destek, katılımcı karar verme, örgütsel stres boyutları ve iş performansı değişkenleri aralarında anlamlı ilişki olup olmadığını ve ilişkinin yönünü araştırmak için korelasyon testinden faydalanılmıştır.

Korelasyon tablosunda yer alan korelasyon katsayıları (r)-1 ile +1 arasında bir değer alır. Korelasyon analizinde katsayı 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü artmakta ve 0,3 ile 0,5 arasındaki korelasyon orta kuvvette bir korelasyon ilişkisini göstermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 347). Bu katsayılar göre psikolojik güçlendirme



ile iş tatmini, iş performansı, katılımcı karar verme, rol belirsizliği, rol çatışması ve aile-iş çatışması arasında orta kuvvette bir korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir.

Korelasyon tablosu incelendiğinde psikolojik güçlendirme ile 1 araştırma değişkeni (iş-aile çatışması,) arasında anlamlı bir ilişki bulunmayıp, diğer bütün araştırma değişkenleri arasında  $p \leq 0,01$  düzeyinde anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

En güçlü ilişki psikolojik güçlendirme ile rol belirsizliği arasındaki (.414) ortaya çıkmış olup, bunu katılımcı karar verme (.373), iş tatmini (.354) ve iş performansı (.332) izlemektedir.

Anlamlı ilişki içerisinde olan değişkenler arasından, psikolojik güçlendirme, aile-iş çatışması, rol çatışması, ile negatif, iş tatmini, iş performansı, katılımcı karar verme ve rol belirsizliği ile de pozitif yönde ilişki içerisinde dir.

**Tablo 3:** Araştırma Değişkenlerine Yönelik Korelasyon Analizi

	<b>1 - Psikolojik Güçlendirme</b>		<b>1 - Psikolojik Güçlendirme</b>
<b>1- Psikolojik Güçlendirme</b>	1	<b>5-İş-Aile Çatışması</b>	-0,103
<b>4- İş tatmini</b>	0,354**	<b>6-Aile-iş Çatışması</b>	-0,315**
<b>3- İş Performansı</b>	0,332**	<b>7- Rol Çatışması</b>	-0,218**
<b>2- Katılımcı Karar Verme</b>	0,373**	<b>8- Rol Belirsizliği</b>	0,414**

Not:\*\* $p \leq 0.01$

## **9.2. Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Göre İşe Yönelik Davranışlarına Bakış Açıları**

Psikolojik güçlendirme ölçeğini geliştiren O'Brien (2010) bu ölçeği tek boyutlu ele almıştır. Bu çalışma için psikolojik güçlendirme değişkeni gruplandırma değişkeni olarak kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 10 önerme SPSS'te "ortalama hesaplama - compute mean" opsiyonu kullanılarak tek değişken haline getirilmiştir. Daha sonra bu değişkenin aritmetik ortalama değerleri baz alınarak personel güçlendirme açısından katılımcılar üç gruba ayrılmıştır. 10 önermeye verdikleri cevaplar açısından aritmetik ortalaması 1,0-2,90 olan katılımcılar "düşük düzeyde psikolojik güçlendirme", 2,91-3,90 olanlar "orta düzeyde psikolojik güçlendirme" ve 3,91-5,00 olanlar ise "yüksek düzeyde psikolojik güçlendirme" grubu olarak tanımlanmıştır. Yapılan çalışmada bu üç grup psikolojik güçlendirme düzeyine sahip katılımcıların iş-aile çatışması, aile-iş çatışması, iş karakteristiklerinden; rol çatışması, rol belirsizliği, katılımcı karar verme, iş performansı, genel iş tatmini ile ilgili algılamalarında anlamlı farklılık olup olmadığı ANOVA testi yapılarak incelenmiş ve sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

### 9.2.1. Katılımcı Karar Verme

Yapılan anket çalışması sonucu elde edilen veriler ışığında, psikolojik güçlendirme düzeylerine göre ayrılan üç grubun katılımcı karar vermeye ilişkin algıları arasında anlamlı ( $p \leq 0.001$ ) farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça katılımcı karar vermeye ilişkin önermelere katılım oranları da artmaktadır. Psikolojik olarak daha fazla güçlendirildiğini hissedenen öğretmenlerin kararlara katılma konusunda da daha olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum korelasyon analizi ile de desteklenmekte olup iki değişken arasındaki korelasyon anlamlı ve pozitif yöndedir.

Bu veriler doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi (H1:Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin " Katılımcı Karar Verme " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır) kabul edilmiştir.

**Tablo 4:** Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Göre Katılımcı Karar Verme Değişkenlerine Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

Katılımcı Karar Verme	N	AO	SS	F	Sig.
	21*	2,6184	0,95276	13,745	0,000
	114**	3,2707	0,69325		
	223***	3,5275	0,86043		
Toplam	358	3,3924	0,84542		

\*Psikolojik Güçlendirmenin düşük düzeyi, \*\*Psikolojik Güçlendirmenin orta düzeyi, \*\*\*Psikolojik Güçlendirmenin yüksek düzeyi

### 9.2.2. İş Performansı ve İş Tatmini

Tablo 6'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerine göre iş performansına yönelik algıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir [ $F(17,199)$ ;  $p < .001$ ]. Çalışanların psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça iş performansına ilişkin önermelere katılım oranları da artmaktadır. Korelasyon analizinde de psikolojik güçlendirme ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu veriler doğrultusunda araştırmanın 2. hipotezi olan "Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin İş Performansı algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır" hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik güçlendirme ve iş performansı arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki iş tatmini değişkeninde açığa çıkmaktadır. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerine göre genel iş tatminine yönelik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmekte [ $F(16,032)$ ;  $p < .001$ ] olup öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça genel iş

tatminine ilişkin önermelere katılım oranları da artmaktadır. Bu doğrultuda araştırmamızın 3. hipotezi olan "Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin İş Tatmini algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5:** Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Göre İş Performansı ve İş Tatmini Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

<b>İş Performansı</b>	<b>N</b>	<b>AO</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
	21*	2,8238	1,01792	17,199	0,000
	114**	3,3178	0,69293		
	218***	3,6943	0,81277		
Toplam	353	3,5209	0,82536		
<b>İş Tatmini</b>	<b>N</b>	<b>AO</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
	21*	2,7211	1,05434	16,032	0,000
	114**	3,3060	0,67103		
	223***	3,6138	0,80011		
Toplam	358	3,4634	0,81077		

\*Psikolojik Güçlendirmenin düşük düzeyi, \*\*Psikolojik Güçlendirmenin orta düzeyi, \*\*\*Psikolojik Güçlendirmenin yüksek düzeyi

### 9.2.3. İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak iş-aile çatışma algılamalarında anlamlı farklılık ortaya çıkmazken, aile-iş çatışması algılarında anlamlı [F (12,981); p< .001] farklılıklar açığa çıkmaktadır. Bu durum korelasyon analizi verileriyle de uyumaktadır. Korelasyon analizinde psikolojik güçlendirme ile iş-aile çatışması arasında anlamlı ilişki bulunamazken, aile-iş çatışması arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça aile –iş çatışmasına ilişkin önermelere katılım oranları azalmaktadır. Bu verilere göre araştırmamızın 4. hipotezi (iş-aile çatışması) reddedilmiş ve 5. hipotez (aile-iş çatışması) kabul edilmiştir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Göre İş-Aile ve Aile-İş Çatışmasına Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

<b>İş-Aile ve Aile –İş Çatışması</b>	<b>N</b>	<b>AO</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>İş-Aile Çatışması</b>	21*	3,0544	1,22401	2,365	0,095
	114**	3,0332	0,84240		
	223***	2,8102	0,98103		
Toplam	358	2,8955	0,95871		
<b>Aile-İş Çatışması</b>	<b>N</b>	<b>AO</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
	21*	2,3524	1,01765	12,981	0,000
	114**	2,2901	0,73833		
	222***	1,8541	0,81283		
Toplam	357	2,0226	0,82970		

\*Psikolojik Güçlendirmenin düşük düzeyi, \*\*Psikolojik Güçlendirmenin orta düzeyi, \*\*\*Psikolojik Güçlendirmenin yüksek düzeyi

#### 9.2.4. Rol Çatışması, Rol Belirsizliği

Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak rol çatışması, rol belirsizliği, iş yükü ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine ilişkin algılarında anlamlı farklılık oluşup oluşmayacağına yönelik yapılan analizlerde, katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak sayılan bütün değişkenlere ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin rol çatışması, iş yükü ve işten ayrılma algılarının düşük düzeyde, buna karşın rol belirsizliğinin ise yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlar korelasyon analizi bulgularıyla da desteklenmektedir. Korelasyon analizinde psikolojik güçlendirme ile rol çatışması, iş yükü ve işten ayrılma değişkenleri arasında anlamlı negatif, rol belirsizliği ile anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu açığa çıkmıştır. Bu verilere göre araştırmanın 8. (rol çatışması), 9. (rol belirsizliği), 10. (iş yükü) ve 11. (işten ayrılma niyeti) hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 7:** Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine Göre Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Değişkenlerine Bakış Açılarını Tespite Yönelik ANOVA Testi

	N	AO	SS	F	Sig.
<b>Rol Çatışması</b>	21*	2,5969	0,88048	17,521	0,000
	114**	2,7602	0,78401		
	223***	2,2404	0,75948		
Toplam	358	2,4268	0,80968		
<b>Rol Belirsizliği</b>	N	AO	SS	F	Sig.
	21*	2,8889	1,19296	22,111	0,000
	114**	3,6588	0,72139		
	223***	3,9968	0,79006		
Toplam	358	3,8242	0,84345		

\*Psikolojik Güçlendirmenin düşük düzeyi, \*\*Psikolojik Güçlendirmenin orta düzeyi,

\*\*\*Psikolojik Güçlendirmenin yüksek düzeyi

## 10. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz ortamında çalışanlar işletme içi ve işletme dışı birçok etkenden etkilenmektedirler. Öğretmenler boyutuyla bakıldığında ise, bu etkilenme düzeyinin üst seviyede olduğu düşünülmektedir. Öğretmenler; diğer çalışma arkadaşlarından, öğrencilerden, velilerden, değişen mevzuat düzenlemelerinden, iletişim ve bilişim unsurlarından etkilenmektedir. Bu unsurlar öğretmenleri psikolojik olarak etkilemekte ve bu araştırmada psikolojik güçlendirme inceleme ve tartışmanın ana konusu olmaktadır.

Genel anlamda öğretmenler ve yöneticiler kendilerini etkileyen kararlara katılmak istemektedirler. Eğitim sisteminde katılımcı karar vermenin alt yapısı bulunmasına rağmen

birçok farklı sebepten dolayı uygulamada arzulananın gerçekleşmediği görülmektedir. Yaşanan olumsuzluklara rağmen kararlara katılım sağlayan öğretmenler, örgütün sağlam bir parçası olmakta ve uygulamaların kuvvetli unsurları haline gelmektedir. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça katılımcı karar verme durumları da artmaktadır. Çalışmada da görüldüğü gibi; Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin " Katılımcı Karar Verme " algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

İş performansı tüm diğer çalışanlarda olduğu gibi öğretmenler için de iş ortamında gerekli sayılmaktadır. Öğretmenlerin iş performansının yüksek olması beklenmektedir. Geleceğimizi hazırlayan öğretmenlerimizin performanslarının artırılması için örgütsel bütün unsurlar tasarlanmalı ve yönlendirilmelidir. Bu unsurlardan birisi de çalışma konusu olan öğretmenlerin psikolojik anlamda güçlendirilmesidir. Yapılan çalışma sonucuna göre görülmektedir ki; psikolojik olarak güçlendirilen öğretmenlerin iş performansları da artmaktadır. Dolayısıyla; Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "İş Performansı" algılarında anlamlı farklılık oluşmaktadır.

Öğretmelerin okullardaki gayretleri ve bu gayretlerinin sürekliliği iş tatmini ile doğrudan bağlantılıdır. Okullarda yapılan düzenlemeler ve bu düzenlemelerde öğretmenlerin de yer alması güçlendirilmiş hissi ile beraber iş tatminlerini arttıracaktır. Bu çalışmada; Psikolojik güçlendirme düzeylerine bağlı olarak öğretmenlerin "İş Tatmini" algılarında anlamlı farklılık oluşmuştur.

Bir işyerinde çalışanların görev tanımları ve kendilerinden beklenen işlerin açık ve net olarak belirtilmiş olması gerekir. Eksik görev tanımı veya beklenen işlerin sınırlarının belirsiz olması durumunda çalışanlarda rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlik mesleğine bakıldığında, bu meslek sadece sınıf içerisinde eğitim öğretim faaliyetleri ile sınırlı kalmamaktadır. Kurum içi faaliyetler, kurum dışı sosyal çalışmalar öğretmenlerden beklenen görevlerin sürekli genişlemesine neden olmaktadır. Görülen bu sınırların belirsizliği, rol belirsizliğini gündeme getirir. Rol belirsizliği yaşayan öğretmenler de bu durumdan kurtulmak için psikolojik anlamda kendilerini güçlü tutarak kendi rollerinin dışında roller üstlenmeye yeltenir. Çalışma sonuçlarına bakıldığında da benzer sonuçlar görülmektedir. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme düzeyleri arttığında rol belirsizliklerinin de arttığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle; Psikolojik güçlendirme düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin "Rol Belirsizliğinin" yüksek düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Öğretmenler, görev tanımları ile uyuşmayan birden fazla işle karşı karşıya kaldıklarında rol çatışması yaşayabilmektedir. Bu durum öğretmenlerin psikolojik olarak zayıf hissetmelerini

sağlamakta, okulda katılımlarını sınırlamakta ve onları pasifliğe itmektedir. Yapılan çalışma da bu durumu desteklemektedir. Psikolojik güçlendirme arttıkça rol çatışması kademeli olarak artmaktadır. Kısacası, Psikolojik güçlendirme düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin “Rol Çatışması” algılarının düşük düzeydedir.

Genel anlamda çalışanlar, iş ve aile sorumluluklarını birlikte yürütmeye çabalamaktadır. İşle ilgili sorumluluklarının aile sorumluluklarına göre ağır basması iş/aile çatışmasını; aile sorumluluklarının iş sorumluluklarına göre üstün olması ise aile/iş çatışmasını ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların bu iki yaşamı birbirini etkilemeden sürdürmesi oldukça zor görünmektedir. Öğretmenler içinde bu durum aynı yönde seyredip, yapılan çalışmada da aile/iş çatışmasının azaltılmasının öğretmenlerin psikolojik güçlendirmelerinin artacağı sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerine bakıldığında; psikolojik güçlendirmenin, aile-iş çatışması, rol çatışması ile negatifyönlü ilişki içerisinde olduğu vurgulanmaktadır. Bu bulgular Prati ve Zani, (2016); Greenhaus ve Powell (2006; Akt. Asarkaya ve Erdoğan, 2014); Wallach ve Mueller, (2006; Akt. Çalışkan, 2013) tarafından gerçekleştirilmiş olan araştırma bulguları ile eş değerlik göstermektedir.

Diğer yandan araştırmada psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu da önceki çalışmaları desteklemektedir (Li ve diğerleri, 2006; Zeng, 2009; Sun, 2016).

Araştırmada ayrıca psikolojik güçlendirmenin iş performansı, katılımcı karar verme ve rol belirsizliği değişkenleri ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu vurgulanmaktadır. Bu bulgular alan yazınla uyumludur (Chiang ve Hsieh, 2012; Fong ve Snape, 2015; Sun, 2016; Sigler ve Pearson 2000; Liden ve diğerleri, 2000; Tetik, 2016; Seibert ve diğerleri, 2004; He ve diğerleri, 2010; Emamgholizadeh ve diğerleri 2011; Niehoff ve diğerleri, 1990; Arslantaş 2007; Applebaum ve Berg, 1997).

Araştırma sadece bir ilde ve 1. eğitim bölgesinde bulunan okullarda yapılmış olup, diğer ilçe eğitim bölgelerini ve kırsaldaki okulları kapsamadığından, bu durum araştırmanın sınırlılığı sayılmaktadır. Yeni araştırmacılar için farklı illerde ve iller içerisinde de kırsal ve genele yayılarak araştırma yapılması önerilmektedir. Ayrıca çalışma yalnızca örgün eğitim kurumları kapsamında yapılmış, yaygın eğitim kurumları çalışma kapsamına alınmamıştır. Örgün eğitim ile yaygın eğitim için çalışma yapılarak bulguların karşılaştırılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ambrose, S.C., Rutherford, B.N., Shepherd, C.D. ve Tashchian, A. (2014), "Boundary spanner multi-faceted role ambiguity and burnout: An exploratory study", *Industrial Marketing Management* 43, 1070-1078.
- Applebaum E. ve Berg P., (1997), *Work Reorganization And Flexibility in Job Design*. In Lewin, D. Mitchell, D. and Mahmood, Z. (Eds.). Greenwich: JAI Press Inc. *The Human Res. Manage. Handbook*. pp. 38-96.
- Arslan, M., (2012), "İş-Aile Çatışmalarının ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi", *Birey ve Toplum Dergisi*, 2(3), 99-113.
- Arslantaş, C.,C., (2007), "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.
- Asarkaya, Ç. ve Erdoğan, I., (2014), "Psikolojik Güçlendirme ve İşe Bağlılığın İş-Yaşam Dengesine Etkileri", *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 130-138.; Greenhaus, J.H. ve Powell, G.N., (2006), "When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment", *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Aydın, N.Ö., Çoban, S. ve Mordoğan, H., "Malatya Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde Hasta Memnuniyeti", III, *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Poster Bildiriler Kitabı*, Ankara, ss. 212-226.
- Babin, B.ve Boles, J.S. (1998), "Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, 62, 77-91.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., (2004), "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler": Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7), 1-30.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., (2005), "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF. Dergisi*, 7(2).
- Bakan, İ., Erşahan, B. ve Büyükbeşe, T., (2013), "Katılımcı Karar Verme ile Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki Bir Alan Araştırması", *Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 107-139.; Graham, P. (ed.) (1994), *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Barutçugil, İ., (2006), "Yöneticinin Yönetimi", *Kariyer Yayınları*, İstanbul.
- Basım, H. N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H., (2010), "Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 145 -165.
- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A., (2014), "Duygusal Emegin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü", *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Boyar, S.L., Carson, C.M., Mosley, D.C., Maertz, C.P., Allison, J. ve Pearson, W. (2006), "Assessment of the validity of Netemeyer et al.'s (1996) WFC and FWC scales", *International Journal of Conflict Management*, 17, 34-44.
- Carbrita, J. ve Perista, H.. (2007), "Measuring jobsatisfaction in surveys comparative analytical report". Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition.
- Ceylan, A., Özbal S., Dinç A. ve Kesgin, M., (2005), "Lider-Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16(50), 25-40.
- Ceylan, A.K., Çelik, G.M. ve Emhan, A., (2015), "Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama", 7(1), 168-185.; Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, 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 Psychology*, 85, 407-416.
- Ceylan, A.ve Ulutürk, Y.H., (2006), "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Chebat, J.C. ve Kollias, P. (2000), "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations", *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81.

- Chiang, C.F. ve Hsieh, T.S., (2012), "The impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Chiang, C.F. ve Jang, S.S., (2008), "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies" *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Chiappo, I.L., DiDona, T. (2014), "Ethnicity on Work-Family, Family-Work Conflicts & Time-Based, Strain-Based Interferences", *International Journal of Education and Social Science*, 1(4), 50-60.
- Coger J. A. ve Kanungo R. N., 1988, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Colombo, L. ve Ghislieri, C. (2008), "The Work-To-Family Conflict: Theories and Measures", *TPM*, 15(1), 35-55.
- Çalışkan, A., (2013), "İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü", *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.; Wallach, V. A., Mueller, C. W., 2006, "Job Characteristics and Organizational Predictors of Psychological Empowerment Among Paraprofessional Within Human Service Organizations: An Exploratory Study", *Administration in Social Work*, 30(1), 99.
- Çavuş, M. F. ve Demir Y., (2010), "The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals." *Canadian Social Science*, 6(4), 63-72.; Brief, A.P. ve Nord, W.R., 1990, "Work And Meaning: Definitions And Interpretation" In W.R. Nord & A.P. Brief, (Eds.) *Meaning Of Occupational Work*, Lexington, Mass: Lexington Books.
- Çavuş, M.F. ve Demir Y., (2009), "Performans Artırma Yöntemi Olarak Personel Güçlendirme: Devlet Hastanesi Doktorları Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, 19-21 Mart, Antalya, ss.78-86.
- Çavuş, M.F. ve Demir Y., (2011), "Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", 215-222. "<http://www.researchgate.net/publication/259573733>(Erişim Tarihi, 24.08.2015)".
- Çekmecelioglu, H.D. ve Eren, E., (2007), "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 18(57), 13-25.; Spreitzer, G., M., ve Quinn, R., E., (1999). "Empowered To Lead: The Role Of Psychological Empowerment In Leadership" *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511- 526.
- Çelik, H. ve Yılmaz, S., (2011), "Bilecik İlinde Aile Hekimlerinin İş Memnuniyet Düzeylerinin Performanslarına Etkisi", *III. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Poster Bildiriler Kitabı Ankara*, ss.66-76.
- Çöl, G., (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Degago, E. (2014), "A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors", *European Journal of Business and Management*, 6(27), 60-72.
- Dewettinck, K., Buyens, D. ve Singh, J. (2004), *Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes*. Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper.
- Dickson, K.E. ve Lorenz, A. (2009), "Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation" *Institute of Behavioral and Applied Management*, 166-191.
- Dimitriades, Z. S., (2005), "Employee Empowerment in the Greek Context", *International Journal of Manpower*, 26(1), 80-92.
- Efeoğlu, E. ve Özgen, H., (2007), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doymumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Emamgholizadeh, S., Matin, H.Z. ve Razav, H.R. (2011), "Is participation in decision making related to employee's empowerment?", *African Journal of Business Management*, 5(9), 3504-3510.



- Ergin, D.Y. (1995), "Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik", M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 7, 125-148.
- Esatoğlu A.E., Ağırbaş İ., Akbulut Y., Çelik Y., "Hastanelerde Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama", 5.Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ed.: E.Göktürk, A.Şahin, Y. Odacıoğlu, Bildiriler Kitabı, ss:56-65, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, 16-19 Ekim 2002 (Sözlü bildiri).
- Fong, K. H., ve Snape, E. (2015), Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26, 126-138.
- Göksoy, S. (2014), "Okul yönetiminde karara katılım", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.; Hoy, W. K. ve Miskel, G. C. (2012). "Educational Administration, Theory, Research and Practice" (7. Baskı). Selahattin Turan (Ed.). Ankara, Nobel Yayınları.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2004), " Personeli Güçlü Kılan Örgütsel Bir Yapı Oluşturmada Sosyal-Yapısal Öncüllerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4).
- Gümüşlüoğlu, L. ve Aygün, K. Z., (2010), " Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri", *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 21-36.
- Hair, J.F. Jr. ,Anderson, R.E.,Tatham, R.L., ve Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.
- Hamwi, G.A., Rutherford, B.N., ve Boles, J.S. (2011), Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 4-13.
- He, P., Murrmann, S., & Perdue, R. (2010). "An Investigation of the Relationships among Employee Empowerment, Employee Perceived Service Quality, and Employee Job Satisfaction in a U.S. Hospitality Organization". *Journal of Foodservice Business Research* , Vol.13, pp:36-50.
- Hu, S.L. Y., Leung, L., (2003), " Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the internet on psychological empowerment experienced by Chinese women at the workplace". *Telematic sand Informatics*, 20(4), 365-382.
- Indradevi, R. (2012), "Relationship between appraisal and organizational performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 5(6), 19-25.
- Ismail, N. (2012) "Organizational Commitment and Job Satisfaction among Staff of Higher Learning Education Institutions in Kelantan", *Universiti Utara Malaysia, Master Of Human Resource Management*.
- İslamoğlu, A.H. ve Alınçık, Ü. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- Kanter, R. M., (1993), "Men and Women of the Corporation", (2nd Edition), New York, Basic Books.
- Karatepe, O.M. (2013), "Inking Perceived Ethical Climate To Performance Outcomes: The Mediating Role Of Job Embeddedness", *Ekonomiska Istraživanja-Economic Reserach*, 26(4), 77-90.
- Kılıç, R. ve Sakallı, S.Ö., (2013), "Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 208-237.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S., (2013), "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma", *International Review of Economicsand Management*, 1(1), 49-73.; Bordin C.,Bartram T., ve Casimir G. (2007). "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment amongSingaporean IT Employees", *Management Researchs*, 30(1), 37.
- Koçel, T., (2010), "İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, 12. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şirketi, İstanbul.
- Kohli, A. , (1985), "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self Esteem, Job Satisfaction and Motivation", *Journal of Marketing Research*, 22, 424-433.
- Lee J.,Waever, C., ve Hrotowski, S., (2011), "Psychological Empowerment and Child Welfare Worker Outcomes: A Path Analysis", *Child Youth Care Forum*, 40, 479-497.
- Li, C.P., Li, X. X., ve Shi, K. (2006), "The Measurement of Empowerment and Its Relationship with Work Attitude of Employees", *Journal of Psychology*, 38, 99-106.

- Lu, H., Barriball, K.L., Zhang, X., Z. ve While, A.E., (2012), “Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review”, *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1017–1038.
- Malik, M.I., Ahmad, A. Gomez, S.F. ve Ali M. (2011), “A study of work environment and employees’ performance in Pakistan”, *African Journal of Business Management*, 5(34), 13227-13232.
- Menon, S. T. (1995), “ Employee Empowerment: Definition, Measurement, and Construct Validation”, Unpublished Doctoral Dissertation, McGillUniversity.
- Mustafayeva, L. ve Bayraktaroğlu, S., (2014), “İş-Aile Çatışmaları ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Türkiye ve İngiltere’deki Akademisyenlerin Karşılaştırılması”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 127-145.; Karimi, Q., Jomehri, F., Asadzade, H., ve Sohrabi F. (2012), Consequences of Conflict between Work and Family among Iranian Female Teachers, *J. Basic Appl. Sci. Res*, 2(2), 1869-1875.
- Netemeyer, R.G.,Boles, J.S. ve Mcmurrian, R., (1996), “ Development and Validation of Work- Family Conflict and Family-Work Conflict Scales”, *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Niehoff, B.P., Enz, C.A. ve Grover, R.A. (1990), “The Impact of Top Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions,” *Group and Organization Studies*, 15 (September), 337-52.
- Noordin, F., Othman, A.K. ve Kassim, E.S. (2016), “Proceedings of the 2nd Advances in Business”, *Research International Conference: ABRIC2016*.
- O’Brien, J.L., (2010), “Structural Empowerment, Psychological Empowerment And Burnout In Registered Staff Nurses Working In Outpatient Dialysis Centers”, The State University of New Jersey, degree of Doctor of Philosophy, Newark, New Jersey.
- Özdevecioğlu, M. ve Doruk, N.Ç., (2009), “Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 69-99.
- Pizam, A., (2007), “International Encyclopedia of Hospitality Management”, Elsevier Ltd.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F., (2013), “Yapısal Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi”, *Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Prati, G. ve Zani, B. (2016), “A moderated multilevel study of work-to-family conflict, empowerment, and turnover intentions”, *Qual Quant*, 50, 2279–2292.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A., (2012), *Örgütsel Davranış*, (Çev.Ed. İnci Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 14.Basımdan Çeviri, şubat, yayın no:18.
- Rousseau, D. M., ve P. J. Mclean, (1993), *The Contracts of Individuals and Organizations*. (Ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, 15, Greenwich, Ct: Jai Pres, ss. 1–43.
- Sabuncuoğlu, E., (2008), “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35-49.
- Sangeeta Malik, S ve Singh, P., (2016), “A Study On The Relationship Between Job Satisfaction and Components Of Organisation Commitment In Indian Telecommunication Sector”, *International Journal of Science Technology and Management*, 5(1), 276-286.
- Saputra, R.S., Akram, K. ve Perkasa, M.A. (2015), “Impact of Participative Decision Making and Demographic Characteristics on Job Performance of University Academic Staff: Evidence from Universiti Utara Malaysia”, *Journal of Marketing and Consumer Research*, 14, 29-38.
- Seibert, S., Silver, S., ve Randolph, A. (2004), “Taking Empowerment to the Next Level: a Multible-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction”. *Academy of Management Journal* , 47(3), 332-349.
- Shaed, M.M., Ishak, S. ve Ramli, Z., (2015), “Employees’ Participation in Decision Making (PDM): A literature survey”, *Malaysian Journal of Society and Space*, 11(13), 142-155.
- Sigler, T., H. ve Pearson, C. M., (2000), “Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.

- Spreitzer, G., Mark, M. ve Kizilos, A., (1997), "A Dimensional Analysis of The Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness", *Satisfaction and Strain Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Spreitzer, G.M., (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, Gretchen M., (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Sukirno, D. ve Siengthai, S., (2011), "Does Participative Decision Making Affect Lecturer Performance in Higher Education?", *International Journal of Educational Management*, 25(5), 494-508.
- Sun, X., (2016), "Psychological Empowerment on Job Performance-Mediating Effect of Job Satisfaction", *Psychology*, 7, 584-590.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M., (2013), "Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri", *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Şahin, İ., (2013), "Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, X(I), 142-167.
- Taylor, J., ve Bowers D.G., (1972), *Survey of Organizations: A Machine-scored Standardized Questionnaire Investment*. University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Tetik, N. (2016), "The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221-239.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B.A., (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M., (2012), "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.; Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., Wilk, P., (2004), "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction" *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Toplu, D. ve Akça, M., (2013), "Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23), 221-235.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M., (2010), "Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209-232.; Frone, M. R. ve Cooper, M. L. (1992). "Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?". *Journal of Organizational Behavior*, 13(7).
- Turunç, Ö., (2010), "Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Tuten, T.L. ve Neidermeyer, P.E., (2004), "Performance, satisfaction and turnover in call centers The effects of stress and optimism", *Journal of Business Research*, 57, 26-34.
- Tuuli, M., M. ve Rowlinson, S., (2009), "Performance Consequences of psychological empowerment", *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334-1347.
- Wang, G. ve Lee P.D., (2009), "Psychological Empowerment and Job Satisfaction", *Ground and Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Wilborn, LCR, (1999), "An Investigation of the Relationships between Diversity Management Training Involvement with the Personal Inputs and Outputs of Managers in the Lodging Industry", *Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Doctor of Philosophy*.
- Yıldız, S., Savcı, G. Ve Kapu, H., (2014), "Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi*, 21(1).
- Yılmaz, H. Ve Karahan, A., (2014), "Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 607-637.

- Yücel, İ. ve Demirel, Y., (2012), “Psikolojik Güçlendirme nin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23, 19-48.
- Yürür, Ş. ve Keser, A., (2010), “İşe Bağlı Gerginlik İle İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65(4), 165-193.; Paul, R. J. (1974), “Role Clarity as a Correlate of Satisfaction, Job Related Strain and Propensity to Leave -Male Vs. Female,” The Journal of Management Studies, October: 233-245.
- Zeng, L. Z., (2009), An Empirical Study of Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction on Hotel Staff. Xiangtan: Xiangtan University.