

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KENDİ KENDİNE LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSINA VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ**

İlker TELÖREN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2021

**T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KENDİ KENDİNE LİDERLİĞİN İŞ
PERFORMANSINA VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ROLÜ**

**İlker TELÖREN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Meral ELÇİ**

**GEBZE
2021**



YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 29/06/2021 tarih ve 2021/26-02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 08/07/2021 tarihinde tez savunma sınavı yapılan İlker TELÖREN'nin tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI) : DOÇ. DR. MERAL ELÇİ

ÜYE : PROF. DR. OYA ERDİL

ÜYE : DOÇ. DR. İRGE ŞENER

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çalışanların kendi kendine liderlik stratejilerini kullanmasının onların iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisini incelemek ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü olup olmadığını tespit etmektir. Bunun için öncelikle ele alınan değişkenlerle ilgili literatür çalışması yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konularak hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezleri test etmek için anket çalışması uygulanmıştır. Türkiye sınırları içerisinde, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 512 çalışanın gönüllü katılımıyla veriler elde edilmiştir. Anketlerin toplanmasında kolayda örneklem metodu kullanılmıştır. Anket sonucunda elde edilen veri setleri SPSS programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, kendi kendine liderlik stratejilerinin çalışanlar tarafından kullanılmasının iş performansına pozitif yönlü bir etkisi olduğu ve işten ayrılma niyetine ise negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kendi kendine liderlik stratejileri ile iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin kısmi aracı değişken etkisi olduğu görülmüştür. Kendi kendine liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ise psikolojik güçlendirmenin tam ara değişken etkisi bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kendi Kendine Liderlik, Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti

SUMMARY

The purpose of this research is to examine the effect of employees' use of self-leadership strategies on their job performance and intention to leave, and to determine whether psychological empowerment has a mediating role in this relationship. For this, first of all, a literature study about the variables discussed was made and hypotheses were developed by revealing the relationships between the variables. A questionnaire study was applied to test the developed hypotheses. Data were obtained with the voluntary participation of 512 employees operating in various sectors within the borders of Turkey. Convenience sampling method was used to collect the questionnaires. The data sets obtained as a result of the survey were analyzed with the SPSS program. As a result of the analyzes, it has been determined that the use of self-leadership strategies by employees has a positive effect on job performance and a negative effect on turnover intention. In addition, it has been observed that psychological empowerment has a partial mediating variable effect on the relationship between self-leadership strategies and job performance. In the relationship between self-leadership and turnover intention, psychological empowerment has a fully mediating effect.

Keywords: Self-Leadership, Psychological Empowerment, Job Performance, Intention to Quit

TEŞEKKÜR

“Kendi Kendine Liderliğin İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü” başlıklı tez çalışmamın her aşamasında değerli görüşleri, yardımları, öz verili tutumu, katkıları, anlayış ve sabrı için lisans eğitimimden beri üzerimde çok büyük emekleri olan öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyduğum çok değerli hocam Doç. Dr. Meral Elçi’ye çok teşekkür ederim.

Çalışmamın tamamlanmasında desteklerini benden esirgemeyen, çalışmama büyük katkısı olan Arş. Gör. Gülay Murat Eminoglu’na teşekkür ederim.

Varlıklarından güven duyduğum her zaman yanımda olan sevgili babama, anneme ve kardeşime teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. KENDİ KENDİNE LİDERLİK	3
2.1. Kendi Kendine Liderliğin Ortaya Çıkışı ve Tanımı	3
2.2. Kendi Kendine Liderliğin Önemi	5
2.3. Kendi Kendine Liderlik Boyutları	7
2.4. Kendi Kendine Liderlik Kavramının Dayandığı Teori ve Çalışmalar	9
2.5. Kendi Kendine Liderlik ve Kendi Kendine Yönetim Farkı	11
2.6. Kendi Kendine Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar	12
2.7. Kendi Kendine Liderliğin Öncülleri ve Sonuçları	26
2.7.1. Kendi kendine liderliğin öncülleri	26
2.7.2. Kendi kendine liderliğin sonuçları	27
3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	28
3.1. Güçlendirme ve Tarihsel Gelişimi	28
3.2. Güçlendirme Kavramına Yönelik Yaklaşımlar	33
3.2.1. Yapısal Güçlendirme	34
3.2.2. Psikolojik Güçlendirme	35
3.2.3. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirmenin Farkları	36
3.3. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları	37
3.3.1. Anlam	37
3.3.2. Yeterlilik	38

3.3.3. Otonomi (Özerklik)	38
3.3.4. Etki	38
3.4. Psikolojik Güçlendirme Süreci ve Modelleri	39
3.4.1. Conger ve Kanungo Modeli	39
3.4.2. Thomas ve Velthouse Modeli	40
3.4.3. Spreitzer Modeli	42
3.4.4. Geliştirilmiş Kanter Modeli	42
3.5. İşletmelerde Psikolojik Güçlendirmenin Faydaları ve Psikolojik Güçlendirme Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	43
3.5.1. İşletmelerde Psikolojik Güçlendirmenin Faydaları	44
3.5.2. Psikolojik Güçlendirme Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	46
3.6. Güçlendirme ile İlgili Yapılan Çalışmalar	47
3.7. Psikolojik Güçlendirmenin Öncülleri ve Sonuçları	61
3.7.1. Psikolojik Güçlendirmenin Öncülleri	61
3.7.2. Psikolojik Güçlendirmenin Etkileri	63
4. İŞ PERFORMANSI	65
4.1. Performans Kavramı ve İş Performansı	65
4.2. Çalışanlar ve Organizasyonlar İçin Performansın Önemi	66
4.3. İş Performansının Temel Unsurları	67
4.4. Çalışan Değerlendirme Sistemi ve Performans Değerlendirme Yöntemleri	68
4.5. Çalışan Değerlendirme Sisteminde Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar	69
5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	71
5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	71
5.2. İşten Ayrılma Niyetine Sebep Olan Faktörler	71
5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Yol Açtığı Olumsuzluklar	74
5.4. İşten Ayrılma Niyetini Azaltmak İçin Yapılabilecekler	75
6. HİPOTEZ GELİŞTİRME	77
6.1. Kendi Kendine Liderliğin İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	77
6.2. Psikolojik Güçlendirmenin İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	79
6.3. Kendi Kendine Liderliğin İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü	82
7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	83
7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	83

7.2. Veri Toplama Araçları	85
7.3. Verilerin Analizi	86
7.3.1. Demografik Bilgiler	87
7.3.2. Geçerlilik ve Faktör Analizi	90
7.3.3. Güvenirlilik Analizi	93
7.3.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi	93
7.3.5. Regresyon Analizleri	96
8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	103
8.1. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler	104
8.2. Yöneticilere Öneriler	105
KAYNAKLAR	108
ÖZGEÇMİŞ	123
EKLER	124
Ek B: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayınlar	128

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Simgeler ve</u>	<u>Açıklamalar</u>
<u>Kısaltmalar</u>	
PGA	: Psikolojik Güçlendirme “Anlam”
PGE	: Psikolojik Güçlendirme “Etki”
PGÖ	: Psikolojik Güçlendirme “Özerklik”
PGY	: Psikolojik Güçlendirme “Yeterlilik”
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
İŞP	: İş Performansı
KKL	: Kendi Kendine Liderlik
KKLDFİ	: Kendi Kendine Liderlik “Davranışsal Farkındalık ve İrade”
KKLYD	: Kendi Kendine Liderlik “Yapıcı Düşünce”
KKLGM	: Kendi Kendine Liderlik “Görev Motivasyonu”
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
vd.	: ve diğerleri
et al.	: ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
3. 1: Thomas ve Velthouse Modeli	41
3. 2: Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı	42
3. 3: Geliştirilmiş Kanter Modeli	43
7. 1: Araştırmanın Modeli	84

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
2. 1: Kendi Kendine Yönetim ve Kendi Kendine Liderlik Farkı	12
2. 2: Kendi Kendine Liderlik İle ilgili Yapılan Çalışmalar	13
3. 1: Conger ve Kanungo Güçlendirme Evreleri	40
3. 2: Güçlendirme ile İlgili Yapılan Çalışmalar	48
7. 1: Katılımcıların Cinsiyetleri	87
7. 2: Katılımcıların Yaşları ve Kıdemleri	87
7. 3: Katılımcıların Medeni Durumları	88
7. 4: Katılımcıların Eğitim Durumları	88
7. 5: Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonu	89
7. 6: Katılımcıların Çalıştıkları Sektörler	89
7. 7: İşletmenin Sahiplik Türü	90
7. 8: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları	91
7. 9: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	91
7. 10: Güvenirlik Analizi Sonuçları	93
7. 11: Tanımlayıcı İstatistikler	94
7. 12: Korelasyon Tablosu	95
7. 13: Kendi Kendine Liderlik ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler	96
7. 14: Kendi Kendine Liderlik ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişkiler	97
7. 15: Psikolojik Güçlenme ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler	97
7. 16: Psikolojik Güçlenme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler	98
7. 17: Kendi Kendine Liderlik ve Psikolojik Güçlenme Arasındaki İlişkiler	98

Tablo No:**Sayfa**

7. 18: Kendi Kendine Liderliğin İş Performansına Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü	99
7. 19: Kendi Kendine Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü	101
7. 20: Hipotezler ve Sonuçları	102



1. GİRİŞ

İnsanları başarıya ulaştıran teknik ve yöntemler, kendilerini geliştirmek isteyen kişilerin ilgisini çekmeye devam etmektedir. Kişisel gelişimin, her zaman olduğu gibi günümüzde de popüler bir konu olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar ve her geçen gün yenisi ortaya konan makale ve kitaplar buna kanıttır.

İnsanlar doğru strateji ve teknikleri kullanarak hayatlarında daha fazla kontrol sahibi olması ve bu sayede daha başarılı olması mümkündür. Bu strateji ve teknikler ile kişiler potansiyellerinin sınırlarını zorlayabilmekte ve diğer insanlara örnek olacak davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin, Stephen Hawking, yaşamı boyunca sağlık sorunları ile mücadele etmesine rağmen dünyanın gelmiş geçmiş en büyük bilim insanlarından biri olmayı başarmıştır. Ortaya koyduğu çalışmalar milyonlarca insana ilham kaynağı olmuştur. Stephen Hawking bu başarısında kendini kontrol etmeyi ve kendini etkilemeyi bilmesi büyük rol oynamıştır (Ross, 2015).

Günümüzde kişilerin kendilerini kontrol etmeyi bilmesi ve kendini iç motivasyon stratejilerini kullanarak etkilemesi belkide her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır. Yaşanan Covid-19 salgını ve salgınla baş etmek için alınan kararlar işletmelerin çalışma biçimlerinde değişikliklere gitmesine sebep olmuştur. İş görenlerin büyük bir kısmı ilk defa uzaktan çalışmaya başlamıştır. İş görenler normalde işyerinde yaptıkları birçok görevi kendi başlarına evde yapmak zorunda kalmıştır. İş dünyasında özellikle yöneticilerinden uzakta çalışan iş görenlerin karşılaştıkları zorlukların üstesinden kendi başlarına gelebilmesi her zamankinden fazla önem taşımaktadır (Kirchner et al., 2021).

İş görenlerin yapıcı iş tutum ve davranışları sergilemesi işletmelerin başarısını etkileyen unsurların başında gelmektedir. Kendi kendine liderlik felsefesini benimseyen iş görenlerin içsel motivasyonu yüksek olmaktadır. Bu iş görenler kendilerine belli hedefler koymakta, bu hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmekte, çabalarının ne kadar etkili olduğunu değerlendirmekte ve bu değerlendirme sonucuna göre hedefe ulaşmak için gösterdikleri davranışları gözden geçirmektedirler. Bu süreç sonucunda iş görenlerin gösterdikleri davranışlar hakkında farkındalıkları artmaktadır. İşlerini yaparken bu

farkındalıkla hareket etmekte bu sayede daha verimli iş gören tutum ve davranışları göstermeleri mümkün olmaktadır. Bu şekilde iş görenlerin daha yüksek performans göstermeleri ve bir anlamda mevcut çalışma potansiyellerine ulaşmaları mümkün olmaktadır (Manz, 2015).

Kendi kendine liderlik yapan çalışanlar işlerini daha verimli yapabildikleri için kendilerine olan güvenleri artmakta ve işlerinde kontrol sahibi olabilmektedirler. Bu sayede, çalışanların işlerinde güçlendirilmiş hissetmeleri mümkün olmaktadır. Psikolojik olarak kendilerini güçlü hisseden çalışanlar sorumluluk almaktan çekinmezler ve aldıkları sorumlulukları yerine getirmek için daha fazla çaba sarf ederler (Amundsen and Martinsen, 2015).

Kendi kendine liderlik ve psikolojik güçlendirmenin iş performansına olumlu etkisinin yanında işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi de olduğu akademik çalışmalarda görülmektedir (Mayfield et al., 2017; Bester et al., 2015). Hali hazırda işi bilen çalışanların yerine yeni bir çalışanı işe almak için işletmelerin tekrar ilan vermesi, bu ilanlara başvuranlardan seçim yaparak onları mülakata çağırması ve son olarak en uygun elemanı işe alması gerekmektedir. Bu işlemlerin hepsi işletme için gider oluşturmaktadır. Ayrıca yeni alınan elemanın iş yerine tam olarak alışması ve yüksek performans göstermesi de zaman alacaktır (Huselid, 1995; O'Connell and Kung, 2007). Özellikle bulunduğumuz Covid-19 ortamı da hesaba katıldığında mevcut tecrübeli iş görenin yerini yeni bir iş gören ile doldurmanın zor olduğu aşikârdır.

Bu çalışmanın amacı kendi kendine liderlik, psikolojik güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkileri ampirik olarak incelemektir. Bu amaçla ilk olarak bu kavramlarla ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Daha sonra kavramlar arasındaki ilişkiler sunularak çalışmanın hipotezleri ortaya konmuştur. Son aşamada hipotezler test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

2. KENDİ KENDİNE LİDERLİK

Sürekli değişim gösteren ve bilgiye dayalı günümüz iş dünyasında bir kişi veya grubun yönetimle ilgili tüm kararları alması beklenmemektedir. Eğitimli ve yetenekli çalışanlara serbestlik tanınarak, sorumluluklarının artırılması ve belli kararları kendilerinin almasının sağlanması gerekmektedir. Çalışanların bu süreçte başarılı olması kendi kendine liderlik yapabilmeleri ile mümkün olmaktadır.

Bu bölümde kendi kendine liderlik teorisinin nasıl ortaya çıktığı, tanımı, neden önemli olduğu, boyutları, kendi kendine liderliğin dayandığı teoriler, kendi kendine liderlik ve kendi kendine yönetim (öz yönetim) arasındaki fark, son olarak kendi kendine liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ele alınmaktadır.

2.1. Kendi Kendine Liderliğin Ortaya Çıkışı ve Tanımı

Kendi kendine liderlik kavramı ilk olarak 1983 yılında Manz'ın yazdığı kitapta ortaya atılmıştır. Kısaca, kişinin kendini etkileme süreci şeklinde tanımlanmıştır (Manz, 1983a). İngilizce “self-leadership” şeklinde ortaya çıkan kavram literatürümüze kendi kendine liderlik veya öz-liderlik şeklinde tercüme edilmiştir.

Kendi kendine liderlik, sosyal biliş, self-determinasyon ve öz-düzenlemeden faydalanarak kişinin kendisi tarafından belirlenen hedeflere ulaşmasıdır. Basit bir şekilde, kendi kendine liderlik, kişinin davranışlarını, duygularını ve düşüncelerini etkilemeyi başararak kişisel amaçlarına ulaşmasıdır. Bu süreçte, çalışanların performansında ve motivasyonunda artış yaşanmaktadır (Mayfield et al., 2017).

Liderlik ve yönetim literatürü incelediğinde, genelde, liderlik sürecinden bahsedebilmek için bir lider ve bu lideri takip eden en az bir takipçiye ihtiyaç duyulmaktadır. Kendi kendine liderlik yaklaşımında ise, kişi kendi belirlediği hedeflere, kendisini güdüleyerek ve bilişsel stratejiler uygulayarak ulaşması mümkün olmaktadır. Bu yaklaşımda hem liderlik hem de takipçi rolü tek bir kişide birleşmektedir (Stewart et al., 2011).

Kendi kendine liderlik, kişinin bir işi başarmak için kendini yönetmesidir. Bu tanımda bahsedilen iş kişi için motive edici olabileceği gibi, yapılması zorunluluk olduğu için de yerine getirilmesi gerekebilmektedir (Manz, 1986). Kendi kendine liderlik, daha verimli olmak ve yüksek performans göstermek için uygulanan bir felsefe, bir dizi sistematik faaliyetler ve zihinsel stratejiler bütünüdür (Manz and Sims, 2001). En geniş anlamda kendi kendine liderlik, insanların kendilerini etkileme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Neck and Manz, 2010).

Kişilere serbestlik tanınması ve kendini kontrol etmesine izin verilmesi ile kişiler kendi kendine liderlik etme imkânı bulmaktadır (Hauschildt and Konradt, 2012). Fakat kendi kendine liderlik sadece yöneticilerin deneyimlediği bir süreç değildir. Herkes belli bir dereceye kadar kendi kendine liderlik yapar ve kendi kendine liderlik tüm çalışanları ilgilendiren bir olgudur (Manz and Sims, 1980).

Kendi kendine liderlik, öğrenilebilir bir yetenektir. Kendi kendine liderlik yapan insanlar amaçlarına ulaşmak için kendilerini bilinçli bir şekilde etkilemektedir. Kendi kendine liderlik; kişi, takım, organizasyon ve stratejik düzeylerdeki liderliğin temelini oluşturmaktadır. Başarılı kendi kendine liderler, güçlü oldukları noktaları bilerek en etkili biçimde hedeflerine ulaşmaktadır (Bryant and Kazan, 2013).

Kendi kendine liderlik teorisine göre; kendi kendine liderlik stratejileri, kişinin öz yeterlilik algısını ve motivasyonunu artırmaktadır. Kişinin öz yeterlilik algısı ve motivasyonunun yükseltilmesi kişinin davranışlarına da olumlu yansımaktadır. Dışarıdan bir lider tarafından yönlendirilmek yerine, kendi kendine liderlik yapan kişiler, kendi hedeflerini belirler, kendilerini motive ederler ve başarılı olduklarında kendilerini ödüllendirirler. Ayrıca başarılı bir kendi kendine yönetim şekli, dışarıdan lidere olan gereksinimi azaltacağı için şirketlerin yönetici ihtiyacı azalacak ve bu şekilde şirketlerin giderlerini azaltması da mümkün olacaktır (Manz, 1983).

Kendi kendine liderlik, kişinin belirli hedefler belirleyip, bu hedeflere ulaşmak için bilişsel stratejiler uygulayarak davranışlarında ve düşünce tarzında değişikliğe gitmesidir. Kendi kendine liderlik her insanın amaçlarını gerçekleştirmek ve daha başarılı olmak için kullanabileceği bir yaklaşımdır.

2.2. Kendi Kendine Liderliğin Önemi

Karmaşık ve hızla değişen çevresel koşullar, sürekli artan rekabet günümüz şirketlerinin eskiden olduğu gibi yukarıdan aşağıya yönetilmesini nerdeyse imkânsız hale getirmiştir. Yöneticilerin bilgi ve becerisi iş yerindeki yönetimle ilgili tüm kararları almak için yeterli olmamaktadır. Bu yüzden eğitilmiş ve yüksek motivasyonlu çalışanların güçlendirilerek, sorumluluklarının artırılması ve bu kişilerin kendi kendilerine liderlik yapması sağlanarak şirketteki liderlik rolünü paylaşması gerekmektedir. Bu şekilde çalışanların güçlendirilmesi sağlanarak görevlerinde daha başarılı olması mümkün olmaktadır (Houghton et al., 2013; Stewart et al., 2010).

Kendi kendine liderlik stratejilerini tüm çalışanların organizasyonlardaki amaçlarına ulaşmak için öğrenmesi gerekmektedir. Her çalışanın kendi kendine liderlik potansiyeli bulunmaktadır. Bu potansiyelin kullanılması ile çalışanların verimliliklerini ve performanslarını artırmak mümkün olmaktadır (Manz, 1983a). Bireyler kendilerini ne kadar iyi yönetebilirse dışardan yönetime bir o kadar az ihtiyaç duymaktadır. Bu da yöneticiler üzerindeki yükü hafifletmektedir (Manz and Sims,1980).

Günümüz iş koşulları şirketlerin elindeki insan kaynağından yüksek verim ve performans almayı zorunluluk haline getirmiştir. Yapılan akademik çalışmalara bakıldığında zaman kendi kendine liderliğin en önemli sonuçlarından biri iş performansında artıştır. Kendi kendine liderlik stratejileri ile çalışanlar daha verimli hale gelerek performanslarında artış yaşamaktadır (Mayfield et al., 2017).

Kendi kendine liderliğin en önemli sonuçlarından bir diğeri de çalışanlar üzerinde yarattığı iş tatminidir. Çalışanlar yaptıkları işte, kontrol sahibi oldukça psikolojik olarak da güçlenmekte ve dolayısı ile iş tatminlerinde artış yaşamaktadır (Amundsen and Martinsen, 2015).

Yaratıcılık ve yenilikçi olmak günümüz şirketlerinin çalışanlarında aradığı en önemli özelliklerden biridir. Bu durum özellikle yenilikçi şirketler için ayrı bir önem taşımaktadır. Örneğin teknoloji üreten bir firmanın yenilik yapmadan hayatta kalması olanaksızdır. Şirketlerin yenilik yapmasının yollarından biri de işi bizzat yapan

Çalışanların fikirlerine başvurmasıdır. Çünkü bu çalışanlar işin içinde oldukları için fırsatları daha iyi görebilmektedir. şirketler çalışanlarını güçlendirerek, kendi kendine liderlik stratejilerini çalışanlarına benimseterek onların daha yaratıcı ve yenilikçi olmasını sağlayabilmektedir (Ghosh, 2015; Gomes et al., 2015; Kayar, 2011).

Çalışanların iş yaşamında yaşadıkları en bk sorunlardan biri strestir. Maalesef günümüzde stres iş yaşamının bir parçasıdır. Stres belirli bir seviyeye kadar normal karşılanmakla birlikte stres ile başa çıkılamaması durumunda insan sağlığını olumsuz etkilemektedir. Psikolojik olarak insan sağlığını tehdit eden stres uyku bozukluğundan, depresyona, madde bağımlılığına ve intihara kadar birçok istenmeyen duruma sebep olabilmektedir. Kendi kendine lider yaptıkları işleri ve çevresini kontrol altında tutarak stres seviyelerini de kontrol altında tutmaktadır. Stres seviyelerini daha iyi kontrol eden çalışanlar, yaptıkları işlere daha iyi odaklanmakta ve daha başarılı olmaktadır (Sherry et al., 2020).

Alves ve diğ. (2006, 342)'e göre kendi kendine liderlik kavramı birey düzeyinde ele alındığı zaman organizasyonel analizlerin başlangıç noktası olarak görülebilmektedir. Çünkü kendi kendine liderlik bireysel düzeyde, çalışanı ele almaktadır ve çalışanlarda organizasyondaki birçok sürecin başlangıç noktası konumundadır. Kendi kendine liderlik kavramı genel olarak bireyleri ele almakla birlikte sonuçları bireysel düzey ile sınırlı kalmamaktadır. Yapılan alışmalar kendi kendine liderliğin takım düzeyinde de performansı artırdığına işaret etmektedir (Stewart and Barrick, 2000).

Kendi kendine liderlik organizasyonları harekete geçiren ve belki de en önemli g ve kontrol merkezidir. st yönetim çalışanlar üzerinde belli bir kontrol sahibi olsa da son aşamada yönetimin isteklerinin ne kadarının uygulamaya geçirildiğini çalışanlar belirlemektedir. Örneğin, yöneticinin yönlendirme ve denetlemesini çalışan dikkate almayabilmekte ve bir kısmını seçerek uygulayabilmektedir. Bu açıdan bakıldığı zaman; kendi kendine liderlik, örgütsel davranışın kalbi şeklinde nitelendirilebilmektedir (Manz, 2015).

Eğer bir insan kendisini iyi bir şekilde ynlendiremezse bu insanın başkalarını doğru bir şekilde yönlendirmesi beklenemez. Bu yüzden liderin veya yöneticinin öncelikle kendi

sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kendi kendine liderlik başkalarını yönetmek için bir zorunluluktur.

İnsanlar hayatlarının her aşamasında çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu zorlukların üstesinden gelirken her zaman yanlarında kendilerine yardımcı olacak kişiler bulunmamaktadır. Bu durumlarda insanların kendi kendine liderlik stratejilerini kullanarak bu zorlukların üstesinden gelmesi gerekmektedir. Kendi kendine liderlik, çalışanların iş yaşamında başarılı olmak için anahtar bir rolü olmakla birlikte yaşamın tüm alanlarında başarılı olmak için gerekmektedir. Kendi kendine liderlik, daha iyi bir çalışan, daha iyi bir yönetici, kısaca daha iyi bir birey olmak için gerekmektedir.

2.3. Kendi Kendine Liderlik Boyutları

Kendi kendine liderlik boyutları yapılan çalışmalarda genellikle üç kategoriye ayrılmıştır (Manz and Neck, 2004; Manz, 2014; Prussia et al., 1998). Bunlar:

- Davranış Odaklı Stratejiler (Behavior-Focused Strategies)
- Doğal Ödül Stratejileri (Natural Reward Strategies)
- Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileridir (Constructive-Thought Strategies)

Davranış odaklı stratejiler, kişinin kendi öz farkındalığını artırarak, davranışlarını daha kolay yönetmesini amaçlamaktadır. Çalışanlar iş yerinde yapılması gereken fakat keyifsiz işlerin üstesinden gelmek için sıklıkla davranış odaklı stratejileri kullanmaktadırlar. Davranış odaklı stratejiler, kendini gözlemeleme (self-observation), kendine hedef belirleme (self-goal setting), kendini ödüllendirme (self-reward), kendini cezalandırma (self-punishment), kendine hatırlatıcı koyma (self-cueing) alt boyutlarını içerir (Neck and Houghton, 2006).

Manz (2015) davranış odaklı stratejilerden, kendi kendini gözlemlemeyi kendi kendine liderliğin yaşam kaynağı şeklinde nitelendirmektedir. Kendi kendini gözlemeleme, kişinin bir davranışı niçin ve ne zaman gösterdiğinin farkında olması ile ilgilidir. Bilinçli davranan kişiler verimsiz ve etkili olmayan davranışlar göstermekten kaçınmakta veya

gösterdiği olumlu davranışları daha sık göstermektedir. Kendi davranışlarının ve performans seviyesinin farkında olan çalışanların daha doğru hedefler belirlemesi mümkün olmaktadır. Belirledikleri hedeflere ulaşmak için çaba harcayan çalışanların performanslarında artış görülmektedir. Kendini ödüllendirme, kişilerin belirlediği hedefleri gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Kendini ödüllendirme kişinin başardığı işten haz duyması veya başardığı iş sonrası tatile gitmesi şeklinde olabilir. Kendini cezalandırma veya kendini düzeltme (self-correcting) kişinin başarısızlıkla veya istenmeyen sonuçlara yol açan davranışlarını pozitif bir bakış açısı ile ve içsel olarak değerlendirmesidir. Kişilerin başarısızlıkları sonucunda kendilerine çok fazla yüklenmemesi ve çok fazla suçluluk hissetmemesi gerekmektedir. Kendine hatırlatıcı koyma boyutu, kişileri motive edecek somut şeylerden oluşmaktadır. Bunlara örnek olarak; kişiyi motive eden notlar, listeler, ekran koruyucu veya poster verilebilir. Kısaca; davranış odaklı kendi kendine liderlik stratejileri, kişilerin pozitif ve istenilen davranışlar göstermelerini ve bunun sonucunda da başarılı olmalarını sağlamak için tasarlanmıştır (Neck and Houghton, 2006).

Davranış odaklı stratejileri kullanan çalışanlar yapmak istemediği fakat yapılması gereken işlerin yapılış biçimini keyifli hale getirmeye ya da bu işler hakkındaki olumsuz düşüncesini değiştirmeye çalışmaktadır. Örneğin hemşireler, işleri gereği normalde yapmak istemeyeceği birçok görevi yerine getirmesi gerekmektedir. Fakat bu istenmeyen işlerin insan sağlığı gibi önemli bir amaca hizmet ettiğine odaklanırsa, yaptıkları işleri daha anlamlı bulacak ve motivasyonları artacaktır (Manz, 2015).

Doğal ödül stratejileri, kişilerin işlerinin zevkli yönlerini ön plana çıkararak işlerinden daha fazla haz duymasını ve motive olması için geliştirilmiş stratejilerdir. Doğal ödül stratejileri genel olarak iki yolla içsel motivasyonu sağlamaktadır. Birincisi yapılacak işleri keyifli hale getirerek, görevlerinin çalışanlara keyif verici gelmesinin sağlanmasıdır. İkinci ana doğal ödül stratejisi ise, kişilerin algılarını bir anlamda yöneterek işin olumsuz yönlerini görmeyi bırakması ve işin olumlu taraflarına odaklanabilmesini sağlamaktır. Kısaca, doğal ödül stratejileri ile amaçlanan, kişilerin yeterli ve kararlı olmalarını sağlayarak performanslarını artırmaktır (Neck and Houghton, 2006).

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, kişilerin performanslarını artırmak için yapıcı bir düşünce modeli oluşturmalarını sağlamak ve performanslarını artıracak şekilde düşünmeyi alışkanlık haline getirmek için geliştirilmiş stratejilerdir. Yapıcı düşünce modeli stratejileri işlevsiz, mantıksız inançların ve varsayımların farkına varılması, bunların değiştirilmesini, zihinsel imgeleme (mental imaginary) ve kendi kendine olumlu konuşma (positive self-talk) süreçlerini içermektedir. Bu süreçte, kişi ilk olarak kendi düşünce yapısını incelemekte, sahip olduğu olumsuz düşünce ve varsayımlardan vazgeçmekte, yerine yapıcı düşünceler getirmektedir. Kişilere zarar veren ve negatif iç konuşmalar bırakılmakta yerine olumlu bir iç konuşma şekli getirilmektedir. Son olarak; zihinsel imgeleme ile deneyimler bilişsel semboller şeklinde canlandırılmaktadır. Bir işi yapmadan önce başarılı olacaklarını düşünen kişilerin o işte başarılı olma ihtimalleri yapılan çalışmalara göre daha fazla olduğu görülmektedir (Neck and Houghton, 2006).

2.4. Kendi Kendine Liderlik Kavramının Dayandığı Teori ve Çalışmalar

Kendi kendine liderlik, kendi kendini etkileme teorilerinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Kendi kendine liderlik teorisinde yararlanılan kendi kendini etkileme teorileri şunlardır: kendi kendini düzenleme (self-regulation), kendi kendini kontrol etme (self-control), kendi kendini yönetme (self-management). Kendi kendine liderlik genelde kendi kendini etkilemekten daha geniş bir konsept olarak nitelendirilmiştir. Kendi kendine liderlik; kendi kendini düzenleme, kendi kendini kontrol etme ve kendi kendini yönetme teorilerinin davranış odaklı stratejilerini içermektedir. Bunlara ek olarak içsel motivasyon (intrinsic motivation) teorilerinden, sosyal biliş teorisinden (social cognitive) ve pozitif bilişsel psikolojiden (positive cognitive psychology) yararlanarak bilişsel odaklı stratejiler türetmiştir (Houghton and Neck, 2002).

Kendi kendini düzenleme teorisi insanların dış çevreden gelen taleplere karşı kendilerini nasıl yönettiklerini açıklar (Carver and Scheier, 1982). Kendi kendine liderlik, kendi kendini düzenleme teorisi ile benzer konuları açıklamakla birlikte bu teoriden farklı

olarak; kişinin doğru hedef veya standartlar belirlemesi, gelişimini gözlemlemesi ve farklı durumlara uyum sağlaması gibi konulara da değinmiştir (Bailey et al., 2016).

Kendi kendini düzenleme süreci insanlarda her zaman başarı ile sonuçlanmayabilir. Bu da istenilen performans düzeyine ulaşamama ya da arzu edilen amaçları elde edememe ile sonuçlanır. Bu duruma “kendi kendini düzenleme başarısızlığı” (self-regulatory failure) denmektedir. Kendi kendini düzenleme teorisi; kendi kendini düzenleme sürecinde görülebilecek muhtemel sorunların farkındadır fakat bu sorunların üstesinden gelinmesini sağlayacak ve bu sürecin verimliliği artıracak stratejiler önerme konusunda yetersiz kalmıştır. Kendi kendine liderlik, kendi kendini düzenleme teorisinde olduğu gibi insan davranışlarını ele alır ayrıca kendi kendini düzenleme sürecinin başarılı olması için yapılması gereken belli davranış ve stratejileri ortaya koyar. Kendi kendine liderlik, kendi kendini düzenleme teorisinden farklı bir kendini etkileme teorisi ortaya koymamaktadır fakat kendi kendini düzenleme sürecinin başarılı olması için belli stratejiler önermektedir (Neck and Houghton, 2006).

Kendi kendine liderlik kavramı birçok farklı teoriye dayanmaktadır. Bu teorilerin içinden kendi kendine liderlik, muhtemelen en çok sosyal biliş (social cognitive) teorisine dayanmaktadır (Stewart et al., 2019). Bandura (1986) sosyal öğrenme ile yaptığı çalışmaları ilerleterek sosyal biliş teorisini ortaya çıkarmıştır.

Sosyal öğrenme kuramına göre, insanlar ne kendi içsel güçleri ile hareket ederler ne de çevresel zorlamalarla. İnsanların psikolojik olarak nasıl hareket ettiğini anlamanın en iyi yolu onların davranışları ve bu davranışları etkileyen faktörlerin sürekli ilişkisinin incelenmesiyle mümkündür (Bandura, 1971).

Sosyal biliş teorisine göre insan davranışları içsel etkiler, dışsal etkiler ve davranış üçlüsü birbirleri ile olan etkileşimleri incelenerek en iyi şekilde açıklanabilir (Neck and Houghton, 2006).

Sosyal biliş teorisi, kendi kendine kontrol olgusunu tanıır ve kapsar. Kendi kendine kontrol teorisi ile kendi kendine yönetim kavramları yakından ilişkilidir. Kendi kendine yönetim, kendi kendine kontrol teorisinden faydalananarak geliştirilmiştir. Kendi kendine

yönetim, kendi kendine kontrol teorisinin işletmelerde nasıl işlediğini açıklar ve kendi kendine liderliğin temellerini oluşturur fakat kendi kendine liderlik daha geniş bir olgudur.

Kendi kendine liderlik, ilk ortaya atıldığı zaman sosyal öğrenme teorisinden ve sosyal öğrenme teorisi ile ilişkili bir kavram olan kendi kendine kontrol teorisinden yararlanılarak geliştirilmiştir (Manz, 1986). İş yerinde insanların kendilerini nasıl kontrol ettiklerini araştıran teori ise kendi kendine yönetim olarak adlandırılmıştır. Kendi kendine yönetim teorisi doğal olarak kendi kendine liderlik çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.

2.5. Kendi Kendine Liderlik ve Kendi Kendine Yönetim Farkı

Kendi kendine liderlik, kendi kendine yönetim yaklaşımı ile yakından ilişkili olan bir kavramdır. Kendi kendine liderlik, kendi kendine yönetim yaklaşımının geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Kendi kendine yönetim yaklaşımına göre kendini yöneten çalışan kişisel standartlar belirlemektedir. Belirledikleri standartlara göre kendi performanslarını değerlendirmektedir. Bu standartlara ulaşmak içinde performanslarını yükseltmektedir. Bu şekilde kendi kendine yönetim gerçekleşmektedir (Manz and Sims, 1980). Kendi kendine liderlik, bu tanıma uymakla birlikte, bu kavramdan daha fazlasını ifade etmektedir. Bir anlamda, kendi kendine yönetimi, kendi kendine liderliğin özel bir alt kümesi şeklinde ifade edilmek mümkündür (S. E. Markham and I. S. Markham, 1995).

Kendi kendine liderlik, kendi kendine yönetim stratejilerini kapsamakla birlikte farklı stratejilerde öne sürmüştür. Kendi kendine liderlik özellikle içsel motivasyon üzerinde durmuştur. Bu yönü ile kendi kendine yönetimden farklılaşmaktadır. Kendi kendine yönetim ne yapılması gerektiği üzerine odaklanırken, kendi kendine liderlik çalışanın ne yapmak istediği üzerinde durmaktadır (Manz and Sims, 1980).

Kendi kendine liderlik ve kendi kendini yönetme kavramları bireysel düzeyde ele alındığı gibi takım düzeyinde de ele alınmıştır. Literatürde bir süre kendi kendine liderlik ve kendi kendini yönetme aynı şeymiş gibi ele alınsa da yapılan çalışmalar bu iki kavram

arasındaki farkı açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Manz, 1992). Hem birey hem takım düzeyindeki farklar tablo 2.1’de görülmektedir (Stewart et al., 2011).

Tablo 2. 1: Kendi Kendine Yönetim ve Kendi Kendine Liderlik Farkı

Dışarıdan yönetilen birey ve takımlar	Kendi kendini yöneten birey ve takımlar	Kendi kendine liderlik yapan birey ve takımlar
Ne yaptıkları, nasıl yaptıkları ve neden yaptıkları üzerinde kontrolleri yoktur. -Dışarıdan güdülenirler.	Ne yaptıkları üzerinde kontrolleri vardır. Genel olarak dışarıdan güdülenirler.	Ne yaptıkları, nasıl yaptıkları ve neden yaptıkları üzerinde kontrolleri vardır. İç ve dış güdüler ile hareket ederler.

2.6. Kendi Kendine Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Kendi kendine liderlik kavramı ilk olarak 1983 yılında Manz’ın yazdığı kitapta ortaya atılmıştır (Manz, 1983a). Kendi kendine liderlik kavramı ortaya atıldığı tarihten itibaren araştırmacılar tarafından ilgi görmüş ve akademik çalışmalara konu olmuştur. Bu başlık altında kendi kendine liderliğin ortaya atıldığı yıl olan 1983 yılından itibaren bu konuda yapılan çalışmalara yayınladığı tarihlere göre sırası ile yer verilecek ve kısaca özetlenecektir. Tablo 2.2’de kendi kendine liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar tablo halinde verilmiştir.

Tablo 2. 2: Kendi Kendine Liderlik ile ilgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar) ve (Tarih)	Makalenin Adı	Özet
Manz (1983)	Improving performance through self-leadership	Kendi kendine liderlik stratejileri çalışanların performanslarını arttırmak için kullanılabilmektedir. Çalışanların kendilerini yönetme potansiyelleri önemli bir işletme kaynağıdır ve bu kaynak kendi kendine liderlik stratejileri ile etkili bir şekilde değerlendirilmesi mümkün olmaktadır.
Manz (1986)	Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations	Organizasyonlar, çalışanlardan performans almak için; ödül, ceza, performans standartları belirlemek gibi yollara gitmektedir. Bu şekilde organizasyonlar çalışanlar üzerinde bir kontrol sistemi oluşturmaktadır. Çalışanları dışarıdan bu şekilde yönlendirmek mümkündür fakat çalışanların; istek, değer ve inançları gibi olgular da çalışanların içsel kontrol sistemini oluşturmaktadır. Çalışanlar üzerinde etkili olan bu içsel odaklı sistemin önemi bu çalışmada anlatılmıştır. Ayrıca, kendi kendine yönetim yaklaşımında bahsedilmeyen; içsel motivasyon unsurlarına ve işleyişine, kendi kendine liderlik yaklaşımı getirilerek açıklanmıştır.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Manz and Sims (1987)	Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams	Kendi kendini yöneten takımlarda liderlik rolü takım üyelerince paylaşılmaktadır. Buna rağmen bu çalışmaya göre kendi kendini yöneten takımlarda, dışarıdan bir liderin rolü vardır fakat bu rol geleneksel liderlik tarzlarından farklılık göstermektedir. Kendi kendini yöneten takımlara etkili lider olmak için, liderin çalışanların öz-gözlem (self-observation), öz-pekiştirme(self-reinforcement), öz-değerlendirme (self-evaluation) davranışlarını göstermeye teşvik etmesi gerekmektedir.
Manz (1992)	Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths	Kendi kendini yöneten takımlardaki çalışanların özgür davranışlar gösterebilmesi bir mit veya hayaldir. Aslında bu çalışanların davranışlarını kısıtlayan birçok durum vardır. Bu çalışmada kendi kendini yöneten takımlar yerine kendi kendine liderlik yapan takım olgusu ortaya atılmıştır. Genel olarak kendi kendine liderlik yapan takımlar, kendi kendini yöneten takımlara göre daha fazla serbesttir. Kendi kendini yöneten takımlar işlerin nasıl yapılacağını belirleyebilirken; kendi kendine liderlik yapan takımların buna ek olarak neyi, neden yaptıklarını da belirleyebilmektedirler.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Cox J.F. (1993)	The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, end subordinate citizenship	Süper liderlik eğitiminin liderlik davranışı, kendi kendine liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan alan araştırması sonucunda bu üç değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamış fakat süper liderlik eğitimi sonucunda çalışanlarda performans artışı gözlemlenmiştir.
Williams (1997)	Personality and self-leadership	Kendi kendine liderlik eğitimi verilmesi planlanan çalışanların kişilik özelliklerinin önemine dikkat çekilmiştir. Bazı çalışanlar karakterleri gereği belli kendi kendine liderlik stratejilerine sahip olabilmektedir. Bu kişilere her çalışana verildiği şekilde bir eğitim verilmemelidir. Örneğin, yapısı gereği pozitif olan bir çalışana kendi kendini olumlu telkin etmeyi öğretmek anlamsızdır. Kontrol odağı (locus of control) ve öz-yeterlilik (self-efficacy) kendi kendini düzenleme sürecini etkilemektedir. Bu nedenle kontrol odağı ve öz-yeterlilik kendi kendine liderliği etkilemesi beklenmektedir.
Anderson and Prussia (1997)	The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity	Kendi kendine liderliği ölçmek amacıyla geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Robert and Foti (1998)	Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction	Kendi kendine liderlik ve işin yapısı (denetim biçimi ve iş serbestliği) arasındaki ilişki incelemiştir. Yüksek kendi kendine liderlik becerisine sahip çalışanların iş serbestliği yüksek olan ve onlara özgürlük tanınan işlerde iş tatminlerinin en yüksek düzeyde olduğu, düşük kendi kendine liderlik becerilerine sahip olan çalışanların ise yapılacak iş ve görevlerin onlar için üst yönetim tarafından belirlendiği takdirde iş tatminlerinin en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
Prussia, Anderson and Manz (1998)	Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy	Kendi kendine liderlik performans ilişkisi ve bu ilişkide öz-yeterliliğin aracı değişken rolü incelenmiştir. Çalışma sonucunda kendi kendine liderliğin öz-yeterliği önemli derecede etkilediği ve öz-yeterliliğin ise performansı direk olarak etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, kendi kendine liderlik performans ilişkisinde öz-yeterliliğin mediatör rolü olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Kazan (2000)	Exploring the concept oExploring the concept of self-leadership: Factors impacting self-leadership of Ohio Americorps members f self-leadership of Ohio Americorps members	Kendi kendine liderliğin araştırıldığı tez çalışmasında elde edilen en önemli bulgular şu şekildedir: • Yaş ve kendi kendine liderlik arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. • İç kontrol odaklılık, kendi kendine liderliği pozitif yönde anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. • Kadın ve erkek katılımcıların kendi kendine liderlik skorları arasında önemli bir fark olmadığı gözlemlenmiştir.
Houghton and Neck (2002)	The revised self- leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self- leadership	Kendi kendine liderlik ölçeği geliştirmek amacıyla yapılmış bir çalışmadır. Bu çalışmada geliştirilen ölçek literatürde en fazla kabul gören ve kullanılan kendi kendine liderlik ölçeklerinden biridir.
Carmeli and Meitarve Weisberg (2006)	Self-leadership skills and innovative behavior at work	Kendi kendine liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kendi kendine liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların görev süresi ve kazandıkları ücretin miktarı ile doğru orantılı olarak yenilikçi iş davranışlarında artış olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Alves, Lovelace, Manz, Matsypura, Toyasaki, Ke. (2006)	A cross-cultural perspective of self-leadership	Hofstede'denin kültür anlayışıyla kendi kendine liderlik değerlendirilmiştir. Kendi kendine liderlik incelenirken kültürün de göz önüne alınması gerektiği belirtilmiştir. Amerikalı ve Çinli üniversite öğrencilerinin kendi kendine liderlik stratejilerini nasıl kullandıkları, aralarındaki farklar ve benzerlikler ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda kültür ve kendi kendine liderlik stratejileri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
Konradt, Andressen and Ellwart. (2009)	Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators	Kendi kendine liderlik ile takım üyelerinin motivasyonu, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiler birey düzeyinde ve takım düzeyinde ele alınmaktadır. Bu değişkenler dışında grup düzeyindeki değişkenlerden otonomi ve görevin türü incelenmiştir. Ayrıca takım içi süreçlere etki eden (görev veya bireysel kaynaklı) anlaşmazlıklar incelenmiştir. Kendi kendine liderlik ve performans arasında bireysel düzeyde pozitif ilişki vardır ve bu ilişkide öz yeterlilik ve işe yararlık (instrumentality) kısmen aracılık etmektedir. Takımlarda, görülen (görevden veya bireysel kaynaklı) anlaşmazlıkların performans üzerinde negatif etki ettiği saptanmıştır. Takımların otonomisi ve görev türünün, kendi kendine liderlik ve performans ilişkisinde moderatör etkisi görülmemiştir.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Furtner, Rauthman, Sachse. (2010)	The socioemotionally intelligent self-leader: Examining relations between self-leadership and socioemotional intelligence	Kendi kendine liderlik ve sosyo-duygusal zekâ arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Kendi kendine liderlik, sosyo-duygusal zekâ ve bu iki değişkenin alt boyutları (“duygusal düzen” hariç) birbirleri ile pozitif olarak ilişkilendirilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, başarılı bir kendi kendine liderlik için kişinin sosyal ve duygusal yönünün de kuvvetli olması gerekmektedir.
Tabak, Çelik, Türköz. (2011)	Self- leadership in public sector	Araştırmada kamu sektöründe çalışan yönetici ve personelin kendi kendine liderlik algıları arasındaki fark saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca kendi kendine liderlik ve demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda kamu sektöründe çalışan yönetici ve personelin kendi kendine liderlik algıları arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi) kendi kendine liderlik algısı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Stewart, Courtright, Manz. (2011)	Self-Leadership: A Multilevel Review	Kendi kendine liderliğin bireysel ve takım düzeyindeki sonuçları ele alınmıştır. Ayrıca kendi kendine liderliği etkileyen iç ve dış faktörler tanımlanmıştır. Kendi kendine liderliğin yüksek olduğu durumlarda çalışanların pozitif bir ruh hali sergilediği ve yüksek iş performansı gösterdiği tespit edilmiştir. Takım düzeyinde ise elde edilen sonuçların tutarlı olmadığı görülmüştür. Kendi kendine liderliği etkileyen faktörlerden en önemlisi dışarıdan bir lider olarak gösterilmiştir. Dışarıdan liderin güçlendirici lider tarzını benimsemesi ya da liderlik rolünü takım üyelerine paylaşması durumunda takım içi kendi kendine liderliğin ortaya çıktığı görülmüştür.
Chung, v.d. (2011)	Charismatic leadership and self-leadership: a relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification?	Karizmatik liderlik ve kendi kendine liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Kendi kendine liderlik stratejilerinin (self-talk dışında) karizmatik liderlik davranışlarını güçlendirdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Brown, Fields. (2011)	Leaders engaged in self-leadership: Can followers tell the difference?	Çalışma sonucunda, davranış odaklı kendi kendine liderlik boyutları ile etkili liderin beş özelliğinden üçünün ilişkili olduğu bulunmuştur. Yapıcı düşünce ve doğal ödül boyutları sadece iç kontrol odağı yüksek olan liderin davranışlarına etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kendi kendine liderliğin öne sürüldüğü derecede liderlik davranışlarına etki etmediği sonucuna varılmıştır. Fakat çalışmanın gönüllülük esasına dayanan bir kurumda yapılmış olmasının bu sonucu doğrurabileceği de belirtilmiştir.
Furtner, Rauthmann, Sachse. (2011)	The Self-Loving Self-Leader: An Examination of the Relationship Between Self-Leadership and the Dark Triad	Karanlık üçlü (psikolojide üç tane kötücül kişilik özelliğini kapsayan grup) ile kendi kendine liderlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda narsisizm ve kendi kendine liderlik arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Makyavelcilik, psikopati ve kendi kendine liderlik arasında ilişki bulunamamıştır.
Kayar (2011)	Creativity, self-leadership and individual innovation	Çalışmada bireysel yenilik, bireysel yeniliğin öncülleri, kendi kendine liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin test edilmesi amaçlanmıştır. Kendi kendine liderlik ve yaratıcılığın bireysel yeniliği pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Hauschildt ve Konradt (2012)	Self-leadership and team members work role performance	Takım içindeki bireylerin kendi kendine liderlik düzeyleri ile görevleri yerine getirme ve performans düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Hem birey hem takım düzeyinde kendi kendine liderliğin, yeterlilik, uyarlanabilirlik, proaktiflik ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Kolektivizmin, takım üyelerinin yeterliliği ve kendi kendine liderlik ilişkisinde moderatör rolü olduğu tespit edilmiştir.
Unsworth and Mason (2012)	Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain	Çalışma sonucunda kendi kendine liderlik eğitimi alan kişilerin stres seviyesinin azaldığı gözlemlenmiştir.
Marshall, v.d. (2012)	The Influence Personality and Leader Behaviours have on Teacher Self-leadership in Vocational Colleges	Öğretmenler üzerine yapılan çalışmada, öz-yeterlilik ve sorumluluk duygusunun kendi kendine liderliği olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Marques-Quinteio ve Curral (2012)	Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies	Öğrenme odaklı çalışan kişiler işlerinde proaktiftirler ve görevlerine daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Öğrenme odaklı kişiler kendi kendine liderlik stratejilerini kullanarak işlerinde daha başarılı olması mümkün olmaktadır.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Further, Baldegger, Rauthmann. (2013)	Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership	Araştırma sonucunda, kendi kendine liderlik ile aktif liderlik tarzları olan işlemci ve dönüştürücü liderlik arasında pozitif, pasif bir liderlik tarzı olan “laissez-faire” liderlik tarzı ile negatif bir ilişki bulunmuştur.
Mahembe, Engelbrech, Kock (2013)	A confirmatory factor analytic study of a self-leadership measure in South Africa	Güney Afrika’da kendi kendine liderliği ölçmek için yapılan bir çalışma, kendi kendine liderlik ölçeği geliştirilmeye çalışılmıştır.
Houghton, Carnes ve Ellison (2013)	A Cross-Cultural Examination of self-Leadership: Testing for Measurement Invariance Across Four Cultures	Geliştirmiş oldukları ölçeğin güvenirliğini farklı ülkelerde test ediyor ve sonuçta Amerika dışında da bu ölçeğin kullanabileceği belirtilmiştir.
Gomes, Curral, Caetano. (2015)	The Mediating Effect of Work Engagement on The Relationship Between Self-Leadership and Individual Innovation	Çalışma sonucunda kendi kendine liderlik bireysel yenilik ilişkisinde işe adanmışlığın aracı değişken rolü olduğu bulunmuştur.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Ghosh (2015)	Developing Organizational Creativity and Innovation	Çalışma sonucunda; kendi kendine liderlik, çalışan yaratıcılığı, yaratıcı iklim ve iş yerinde gerçekleştirilen yeniliklerin oryantasyonu (workplace innovative orientation) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Kendi kendine liderlik (doğal ödül boyutu hariç) ve çalışan yaratıcılığı arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışan yaratıcılığı ve iş yerinde gerçekleştirilen yenilikler arasında pozitif anlamlı ilişki vardır ve bu ilişkide yenilik ikliminin mediatör rolü vardır.
Manz, Skaggs, Pearce, Wassenaar (2015)	Serving one another: are shared and self-leadership the keys to service sustainability?	Müşterilerin hizmet şirketlerin bir parçası olması ve hizmet sırasında paylaşılan ve kendi kendine liderlik davranışlarında bulunması giderin azalması ve daha iyi bir servisin verilmesinin yolu olabileceği söylenmiştir.
Singh, Kumar, Puri. (2017)	Thought self-leadership strategies and sales performance: Integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links	Öğretilen kendi kendine liderlik ve performans arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Öz-yeterlilik bu ilişkide aracı değişken rolü olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. 2'nin Devamı

J. Mayfield, M. Mayfield, Neck. (2017)	Speaking to the self: How motivating language links with self-leadership	Dışarıdan bir liderin motive edici sözlerinin (leader motivating language) kendi kendine liderliğin boyutları olan davranışsal stratejiler, yapıcı düşünce stratejileri ve doğal ödül stratejileri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca liderin motive edici sözlerinin çalışanların performanslarına, iş tatminlerine ve işte kalma niyetlerine olan etkileri araştırılmıştır. Çalışma sonucunda liderin motive edici sözlerinin kendi kendine liderliğin boyutlarını pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca liderin motive edici sözleri ve kendi kendine liderlik stratejileri birlikte kullanıldığı zaman çalışanların performanslarının, iş tatminlerinin ve işte kalma niyetlerinin arttığı görülmüştür.
Bailey, Barber, Justice (2018)	Is Self-Leadership Just Self-Regulation? Exploring Construct Validity with HEXACO and Self-Regulatory Traits	Kendi kendine liderliğin kendi kendini denetim teorisi ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Çalışma sonucunda kendi kendine liderliğin kendi kendine denetim teorisiyle ilişkili bir kavram olmakla birlikte özgün bir teori olduğu belirtilmiştir.
Flores, Jiang, Manz. (2018)	Intra-team conflict: the moderating effect of emotional self-leadership	Bilişsel anlaşmazlıkların bazen olumsuz bazen olumlu sonuçlar vermesindeki neden olarak duygusal kendi kendine liderlik gösterilmiştir. Duygusal kendi kendine liderlik becerileri yüksek olan kişilerin, anlaşmazlıkları daha rahat çözülüp daha başarılı kararlar aldığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 2. 2'nin Devamı

Stewart, Courtright, Manz. (2019)	Self-leadership: Paradoxical Core of Organizational Behavior	Kendi kendine liderliğin içinde barındırdığı paradokslar tartışılmıştır. Kendi kendine liderlik üzerine ne gibi yeni çalışmalar yapılabileceği anlatılmaktadır.
Maykrantz, Houghton. (2020)	Self-leadership and stress among college students: Examining the moderating role of coping skills	Kendi kendine liderliğin stresi azalttığı ve bu ilişkide öğrencilerin baş etme becerilerinin (coping skills) moderatör rolü olduğu bulunmuştur.

Kendi kendine liderlik ortaya atıldığından beri üzerinde tartışılan ve çalışılan bir konu olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında zaman kendi kendine liderlik birçok farklı kavramla ilişkilendirildiği görülmektedir.

2.7. Kendi Kendine Liderliğin Öncülleri ve Sonuçları

Bu bölümde kendi kendine liderliğin ortaya çıkması için gereken koşullardan ve kendi kendine liderliğin çalışanlarda hangi olumlu çalışan tutum ve davranışlarına yol açtığından bahsedilmektedir.

2.7.1. Kendi kendine liderliğin öncülleri

Kendi kendine liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde zaman, kendi kendine liderliğin oluşmasında birçok içsel ve dışsal etmen olduğu görülmektedir. Bu etmenler şu şekilde sıralanabilmektedir: kişilik özellikleri, öğrenilmiş kendi kendine liderlik, duygusal zekâ, işin özellikleri, kontrol odağı ve liderin davranışları. Kendi kendine liderliği etkileyen en önemli öncüllerin başında kişilik gelmektedir. Kişinin duygusal zekâsı,

sorumluluk alma isteği, içsel odaklı olması, pozitif bir insan olması gibi kişilik özellikleri kendi kendine liderliğin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin duygusal zekâsı yüksek insanlar duygularını iyi yönetmekte ve daha akılcı hareket etmektedir. Sorumluluk duygusu fazla olan ve içsel odaklı kişiler de kendi kendine liderlik strateji ve tekniklerini daha fazla kullanmaktadır. İşin çalışana özerklik tanınması ve sıkı bir denetime tabi tutmaması çalışanın kendi kendine liderlik edebileceği bir ortam yaratmaktadır. Son olarak dışarıdan bir liderin çalışanı olumlu motive etmesi de çalışanın kendi kendine liderliğin artmasını sağlamaktadır (Williams, 1997; Stewart et al., 2011; Robert and Foti, 1998; Kazan, 2000; Furtner et al., 2010; Marshall et al., 2012; Mayfield et al., 2017; Panagopoulos and Ogilvie, 2015).

2.7.2. Kendi kendine liderliğin sonuçları

Literatürdeki çalışmalar kendi kendine liderliğin çalışanlar üzerinde organizasyonların arzu ettiği bir takım olumlu tutum ve davranışlara yol açtığı görölmektedir. Bu olumlu tutum ve davranışlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

- İş performansı ve verimlilik artışı (Mayfield et al., 2017; Neck and Manz, 2010; Stewart and Barrick, 2000).
- Yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarında artış (Ghosh, 2015; Kayar, 2011)
- İş tatmininde artış (Stewart et al., 2010)
- Hissedilen streste azalma (Maykrantz and Houghton, 2020; Unsworth and Mason, 2012; Houghton et al., 2012)
- İşten ayrılma niyetinde azalma (Mayfield et al., 2017)

3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Bu bölümde güçlendirme kavramı, tarihsel gelişimi, güçlendirme kavramına yönelik yaklaşımlar, psikolojik güçlendirmenin boyutları, güçlendirme süreci ve modelleri, güçlendirmenin sağladığı faydalar, güçlendirme hususunda dikkat edilmesi gerekenler, güçlendirme üzerine yapılan çalışmalar ve son olarak güçlendirmenin sonuçlarına yer verilmektedir. Psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme farklı olgular olmasına rağmen güçlendirme sürecini tamamlayan kavramlar olduğu için yapısal güçlendirme de çalışmada yer almaktadır.

3.1. Güçlendirme ve Tarihsel Gelişimi

Klasik yönetim anlayışı, uzmanlaşmaya dayanmakta ve çalışanların inisiyatif almasına karşı çıkmaktadır. Bu anlayışa göre işyerindeki görevler parçalanarak ve basite indirgenerek çalışanlara dağıtılmakta, çalışanın sadece kendi görevi ile ilgilenmesi gerekmektedir. Çalışan sadece monoton bir işte uzmanlaşmaya yönlendirilmektedir. Çalışan makine gibi görüldüğü için yetki ve sorumluluğun çalışana verilmesi söz konusu olmamaktadır. Bu yaklaşımda sorumluluk ve yetki tepe yöneticide toplanmaktadır. Bu yüzden bu yönetim anlayışında güçlendirme unsurlarına rastlanmamaktadır (Yücel ve Koçak, 2015; Ekinci, 2019).

Neoklasik yönetim yaklaşımı ile birlikte klasik yönetimin öğretilerinin her zaman geçerli olmadığı anlaşılmıştır. Elton Mayo yaptığı çalışmalar ile işletmelerde insan unsurunun önemini ortaya koymuştur. Özellikle bu çalışmayla, klasik yönetim anlayışında makinelerin uzantısı şeklinde görülen insanlar, artık sosyal varlık olarak görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde, işletmelerde insan olgusunun önemini ortaya koyan önde gelen diğer çalışmalar, Douglas Mc Gregor'ın X-Y Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'dir. Bu çalışmalar ile çalışanların yüksek performans vermesi için katı bir yönetimin şart olmadığı anlaşılmış ve insana verilen önemin artması ile birlikte güçlendirmenin ilk adımları atılmıştır (Yücel ve Koçak, 2015; Ekinci, 2019).

İnsan ilişkileri yaklaşımı dışında güçlendirme olgusunu destekleyen diğer önemli çalışmalar şu şekildedir: Kurt Lewin'in Çalışmaları, Likert Sistem 1-Sistem 4 Modeli, Chris Argyris Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modelidir. Bu çalışmalarla birlikte klasik yönetim anlayışından uzaklaşmaya başlanmış ve işletmelerde insanlara değer verilmeye başlanmıştır. Böylece organizasyonlarda personel güçlendirmenin uygulanması mümkün olmuştur (Yücel ve Koçak, 2015; Ekinci, 2019).

Güçlendirme kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, kavram ilk olarak 1970'li yıllarda toplum bilimciler tarafından yapılan çalışmalarda akademik literatürde kendinden söz ettirdiği görülmektedir. Örneğin, siyahların haklarının savunulduğu yazılarda güçlendirme kavramından sıklıkla bahsedilmektedir (Solomon, 1976; Jones, 1978). Personel güçlendirme kavramını ilk ele alan akademisyen 1977 yılında yaptığı çalışma ile Kanter olmuştur. Conger ve Kanungo 1988 yılında ilk defa psikolojik güçlendirmeyi ele alan akademisyenler olmuştur (Seibert et al., 2011). 1980'lerde güçlendirme kavramı üzerine yapılan çalışmalar hızla artmıştır (Bennis and Nanus, 1985; Burke, 1986; Conger and Kanungo, 1988). 1990'lar güçlendirme çağı olarak nitelendirilmiştir (Hardy and Leiba-O'Sullivan, 1998). Günümüzde de güçlendirme popüler bir konu olmakta ve çalışılmaya devam edilmektedir (Abbasi et al., 2020).

Güçlendirmenin ortaya çıktığı zamandan günümüze kadar popüler bir konu olmasının nedenleri şunlardır. Artan rekabet ve hızla değişen koşullar çalışanın kararlılığını artıran, onların risk almasına izin veren ve onların yenilik ortaya koymalarını sağlayan modern bir yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır. Ayrıca başarılı şirketlerin klasik anlayış ile yönetilmek yerine güçlendirme felsefesini tercih ettiklerinin görülmesi de bu alanda yapılan çalışmaların sayısının artmasına neden olmuştur (Thomas ve Velthouse, 1990).

Güçlendirme gücün verilmesi veya devredilmesi anlamına gelmektedir fakat gücün ele alındığı yere göre birçok anlamı bulunmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990). Güçlendirme yöntemi birçok farklı alanda kullanılmaktadır. Örneğin; iş, sağlık, eğitim ve teknoloji gibi (Fetterman, 1994). Güçlendirmenin tanımı bu alan ve disiplinlerden hangisi ile ilişkilendirilmiş veya kullanılmış ise ona göre bir tanım geliştirildiği görülmektedir. Güçlendirmenin genel bir tanımını yapabilmek için, güçlendirmenin ilişkili olduğu

kavramları ve alanları incelemek gerekmektedir (Page and Czuba, 1999). Ayrıca bu şekilde güçlendirmenin ele alındığı yere göre farklılaşan yönlerini de görmek mümkün olmaktadır.

Güçlendirmenin özünü güç olgusu oluşturmaktadır (Page and Czuba, 1999). Bir kişi ya da grubun, başka bir kişi ya da grubu etkileyerek normalde yapmayabileceği bir şeyi yaptırması güç olarak tanımlanmaktadır (Cunliffe, 2008). Bir başka tanıma göre güç, kişinin yetkisini veya yeteneğini kullanarak kendinden daha güçsüz kişilere yapmak istemedikleri şeyleri yaptırmasıdır (Cassell et al., 2018). Basit bir şekilde, güç başkalarını etkileyebilme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Lunenburg, 2012).

Organizasyonlarda gücün beş adet kaynağı tanımlanmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (French et al., 1959).

- Makam Gücü
- Ödüllendirme Gücü
- Zorlayıcı Güç
- Uzmanlık Gücü
- Kişilik Gücü

Makam gücü: Makam gücü adından da anlaşılacağı gibi kişinin organizasyonda olan konumundan gelen güçtür. Meşru (Legitimate) güç şeklinde de literatürde yer almaktadır (Lunenburg, 2012).

Ödüllendirme gücü: Güç sahibi yöneticinin, çalışanın isteklerini yerine getirebilecek güce sahip olmasıdır. İsteklerine ulaşmak için çalışan, yöneticinin taleplerine göre hareket etmektedir. Verilen ödüller finansal olmak zorunda değildir. Duruma göre; çalışanın sorumluluğunu artırma, terfi, hatta basit bir övgü bile ödül olarak görülebilmektedir. Çalışanlar yöneticinin verdiği ödülle değer verdiği sürece, yöneticinin ödüllendirme gücü bulunmaktadır.

Zorlayıcı güç: Başkalarının davranışlarını korkutma yolu ile etkilemektir. Bu güç zorlayıcı liderler tarafından sıkça kullanılmaktadır. Zorlayıcı liderler, kişileri “sopa ve havuç” yaklaşımı ile yönetmektedirler. Liderin istediğini yapanlar ödüllendirilirken, liderin

isteklerini yerine getirmeyenler cezalandırılmaktadır. Cezalardan korkan takipçiler liderin istekleri kabul etmek zorunda kalmaktadır (Zartman, 1994).

Uzmanlık gücü: Yöneticinin davranışları, bilgisi, becerisi ve yetenekleri ile çalışanları etkilemesidir. Örneğin, sağlığı bozulan insan doktora gitmekte ve iyileşmek için doktorun tavsiyelerine uymaktadır. Bu durumda doktorların hastaları üzerinde uzmanlık gücü bulunmaktadır.

Kişilik gücü: Yönetici çevresindekiler tarafından hayranlık duyulan, hoşlanılan veya saygı duyulan biri ise bu yöneticinin kişilik gücü vardır (Lunenburg, 2012). İnsanların normalde yapmayabileceği bir işi sevdikleri biri için yapması bu duruma örnek teşkil etmektedir.

Güçlendirme yaklaşımına göre, güç el değiştirebilmekte veya paylaşılabilmektedir. Eğer güç el değiştirmeseydi, işletmede mevki sahibi, güçlü kişiler hep güçlü kalırdı ve bu da güçlendirmenin gerçekleşmesini olanaksız hale getirirdi (Page and Czuba, 1999). Güçlendirme süreci kişilerarası ilişkilere bağlıdır. Güç kişilerarası ilişkiler aracılığı ile artmakta ve uygulanma alanı bulmaktadır (Christens, 2012).

Fetterman (1994), güçlendirmeyi kişinin kararlılığını artırmaya yönelik prensipler ve teknikler bütünü olarak tanımlamaktadır. Güçlendirme süreci kişinin kararlılığı artırmaktadır. Böylece kişinin hayatını daha rahat bir şekilde yönlendirmesi mümkün olmaktadır. Örneğin, güçlendirme ile kararlılığı artan kişi, amaçlarına ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmekte ve karşılaştığı sorunların üstesinden gelmektedir (Fetterman, 1994). Zimmerman (2000)'da güçlendirmeye benzer şekilde yaklaşmış ve şöyle tanımlamıştır: İnsanların yaşamları üzerinde daha fazla kontrol sahibi oldukları, demokratik karar alma süreçlerine katıldıkları ve sosyo-politik çevreleri hakkında eleştirel farkındalık geliştirdikleri bir süreçtir (Zimmerman, 2000). Rappaport (1987) 'a göre güçlendirme insanların ve organizasyonların kendilerini ilgilendiren konularda hâkimiyet kazanmasıdır (Rappaport, 1987).

Personel güçlendirme sıfır toplamı (zero-sum) değildir. Sıfır toplamı ifadesi ile kastedilen bir taraf güçlenirken diğer tarafın güç kaybetmesi durumu ifade etmektedir. Personel güçlendirme sonucunda böyle bir durum her zaman şart değildir. Tam tersine

güçlendirmeyeyle hedeflenen şey, gücün paylaşılması ile iş birliğinin artması ve iki tarafın gücünün artmasıdır (Page and Czuba, 1999).

Güçlendirmenin en kapsamlı tanımlarından biri; güçlendirme, çok boyutlu, sosyal bir süreçtir. Güçlendirme çok boyutludur çünkü birden fazla alanda kullanılmaktadır. Aynı zamanda birey, grup ve organizasyon seviyelerinde meydana geldiği içinde çok boyutlu olarak nitelendirilmektedir. Sosyal olma özelliği, insanlar arasında gerçekleşen bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır. Süreç olarak görülmesinin nedeni ise, sürekli üzerinde çalışılan ve geliştirilen bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Page and Czuba, 1999).

Farklı yönetim bilimciler tarafından güçlendirmenin tanımı aşağıdaki şekillerde yapılmaktadır.

Personel güçlendirme, yöneticilerin çalışanlarına güvenerek onların süreçlere katılımlarını artırdığı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla klasik katı yönetim tarzından uzaklaşmaktadır. Çalışanların klasik yönetim anlayışına göre daha serbest bir şekilde kendini yönetmesine olanak sağlanmaktadır (Wilkinson, 1998).

Conger ve Kanungo (1998)'ya göre, güçlendirme belli başlı yönetim teknik ve stratejilerini kullanarak çalışanların motivasyonunun artırılması ve bunun sonucunda çalışanların organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşması olarak tanımlanmaktadır (Conger and Kanungo, 1988).

Kanter (1993)'e göre, güçlendirme; organizasyonların çalışanlarına bilgi ve destek sağlaması, kaynaklarını kullanma olanağı tanınması ile çalışanların gelişme ve öğrenebilme fırsatını yakalamasıdır (Kanter, 1993).

Saeman (1992)'a göre, personel güçlendirme, çalışanların bilgi düzeylerini ve özgüvenlerini artırarak onlara sorumluluk verilmesidir (Saeman, 1992).

Yücel ve Koçak (2015)'e göre, modern yönetim biçimlerinden biri olan personel güçlendirme, çalışanların düşünce ve davranışlarında özerklik tanıyarak onlara karar alma fırsatı verilmesidir (Yücel ve Koçak, 2015).

Genel olarak personel güçlendirmenin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Menon, 2001):

- Örgütsel güç transferi
- Takipçilere liderlik ederek onların enerji seviyesinin artırılması
- Öz-yeterliliğin artırılması
- İçsel motivasyonun artırılması

Tüm bu bilgiler doğrultusunda; personel güçlendirme, çalışana gerekli olan bilgi ve becerileri öğretme, onların eksik olduğu noktaları giderme, bu şekilde öz-yeterlilik ve motivasyonlarını artırma, onları yetkilendirme ve yönetimle ilgili süreçlere katılma fırsatı tanımadır. Başka bir ifade ile çalışanın işinde olgunlaşması için gerekli bilgi, yetki ve sorumluluğun verilmesi sürecini ifade eden bir yönetim felsefesidir.

3.2. Güçlendirme Kavramına Yönelik Yaklaşımlar

Personel güçlendirme yaklaşımı iki ana çalışmaya bağlı olarak geliştirilmiştir. Bunlar iş özellikleri kuramı ve Bandura'nın öz yeterlilik ile yaptığı çalışmalardır. Bu iki temel yaklaşım, iki farklı güçlendirme kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlar: yapısal ve psikolojik güçlendirme şeklindedir. Yapısal güçlendirme, iş dizaynına ve iş özellikleri modeline göre biçimlenmektedir. Yapısal güçlendirme, üst yönetimden çalışanlara yetki ve sorumluluk devrine dayanmaktadır. Psikolojik güçlendirme, Bandura'nın öz-yeterlik üzerine yaptığı çalışmalardan etkilenecek geliştirilmiştir. Psikolojik güçlendirme, işinde kontrol sahibi olduğunu düşünen çalışanlarla ilgilenmektedir. Psikolojik güçlendirme, yapısal güçlendirmeye göre yetki ve sorumluluk devri ile daha az ilgilenmektedir. Bu yaklaşımda önemli olan nokta, kişilerin işi yapabileceklerine dair inançları ve algıladır (Maynard, 2012).

Yapısal güçlendirme, güçlendirmeyi makro perspektiften ele almıştır. Organizasyon yapısı ve politikaları ön plandadır. Psikolojik güçlendirme ise mikro perspektiften konuya yaklaşmış ve güçlendirmenin yarattığı içsel motivasyon üzerinde durmuştur (Liden and Arad, 1996).

Bu kısımda yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme hakkında bilgilere yer verilmektedir.

3.2.1. Yapısal Güçlendirme

Yapısal güçlendirmeye göre organizasyonlardaki gücü, hiyerarşik otorite, kaynakların kontrolü gibi örgütsel etmenler oluşturmaktadır. Bu gücün paylaşılması ise yapısal güçlendirme olarak adlandırılmaktadır. Bu anlayışa göre işletmelerde gücü elinde bulunduran, mevki sahibi ve örgütteki çeşitli kaynakları kontrol eden kişilerdir. Eğer güç sahibi bu kişiler elindeki gücü çalışanlarıyla paylaşırsa onları güçlendirmiş olmaktadır (Menon, 2001). Burke (1986)'e göre yapısal güçlendirme ile bahsedilen şey yetkilendirme ile güç kazanan personelin, kararlara dâhil olmasıdır (Burke, 1986).

Kanter (1977, 1993)'e göre işletmelerde güç, kaynakların kontrolü ve yönetimidir. İşletmedeki çalışan kaynağını ve maddi kaynakları yönetebildiği ölçüde kişi iş yerinde güçlü olmaktadır. Çalışanların gücü elde etmesinin yolu şunlardır: bilgiye erişim, örgütsel destek, işi yapmak için gerekli kaynaklara erişim, öğrenme ve gelişme fırsatına sahip olma. Çalışanlar bu yollara başvurarak güçlenebilmektedir (Kanter, 1977; Kanter, 1993).

Çalışan güçlenmek için biçimsel ve biçimsel olmayan yollara başvurabilmektedir. Biçimsel yoldan güç elde etmek isteyen çalışan, iş ortamında bulunduğu konumdan ve yaptığı işin öneminden faydalanarak güçlenme yoluna gidebilmektedir. Örneğin, üst düzey bir yöneticinin sadece bulunduğu konum itibari ile bilgiye erişimi işçilere göre daha kolay olmaktadır. Biçimsel olmayan yollar ile de güçlenmek mümkün olmaktadır. Örneğin çalışma arkadaşları tarafından sevilen bir çalışanın aldığı örgütsel destek diğer çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Çalışanların biçimsel ve biçimsel olmayan bu yolları kullanabilme becerisi çalışanın iş ortamında güçlenmesini etkilemektedir (Kanter, 1977; Kanter, 1993).

Güçlendirmenin gerçekleşmesi için çalışanlara bilgi, destek ve fırsat verilmeli ayrıca, gerekli kaynaklara erişimleri sağlanmalıdır. Destek, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının çalışana rehberlik etmesi ve yaptığı işle ilgili geri bildirimde bulunmasıdır. Fırsat, çalışana öğrenme olanağı veya organizasyonda yükselme olanağı tanınmasıdır.

Bilgilendirme, çalışana işle ilgili teknik bilgiyi vermeyi veya organizasyonun yeni politikalarından onu haberdar etmeyi içermektedir. Gerekli kaynaklara erişim ise çalışanın işini yapabilmesi için gereken araçların sağlanmasıdır. Örneğin, çalışana işinde kullanması için bilgisayar veya araba tahsis etmek buna örnek verilebilir. Güçlendirme ortamı yaratıldığı zaman, çalışanların yönetim tarafından uzmanlık ve yeteneklerine göre çalıştırılması mümkün olmaktadır. Bu şekilde çalışanlar sorumluluk almaya daha istekli olmakta ve önlerine çıkan zorlukların üstesinden daha rahat gelmektedir. Uygun iş ortamı sağlandığında çalışanlar kendilerini geliştirebilmekte ve işlerinde daha başarılı hale gelebilmekte yani güçlenmektedir. Yapısal güçlendirmede odak nokta işletmedeki çevresel etmenlerdir. İşyerinde çalışanların işlerini anlamlı şekillerde gerçekleştirmelerini sağlayan sosyal yapılar ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre, gerekli çevresel etmenler çalışanlara sağlandığı takdirde güçlendirme olmaktadır. Bu yönü ile yapısal güçlendirme dış odaklı bir yaklaşımdır (Kanter, 1977; Kanter, 1993).

3.2.2. Psikolojik Güçlendirme

Zimmerman ve Rappaport (1988) psikolojik güçlendirmeyi öz yeterlilik algısı ve olaylar içinde yer almaya isteklilik olarak nitelendirmiştir (Zimmerman ve Rappaport, 1988). Thomas ve Velthouse (1990)'e göre psikolojik güçlendirme çalışanın algıladığı güçlendirmedir (Thomas and Velthouse, 1990). Psikolojik güçlendirmeye göre çalışanlar kendilerini güçlü hissettikleri ölçüde güçlü kabul edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988).

Psikolojik güçlendirme genel olarak üç önemli nokta üzerinde durmaktadır. Bunlar: kişinin çevresini kontrol edebilme algısı, öz-yeterlilik algısı ve belirlenen hedeflere ulaşmak için sarf ettiği çabadır. Çalışanın çevresini kontrol edebilme algısı bulunduğu konuma, özerliğine ve ortaya koyduğu performansa göre değişmektedir. Öz-yeterlilik algısını çalışanın görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesine bağlıdır ve çalışanın beceri ve yetenek düzeyine göre değişmektedir. Ayrıca çalışan işin getirdiği stres ile baş etme düzeyi de öz-yeterlilik algısını etkilemektedir. Son olarak çalışanın işinde başarılı olması için işini anlamlı bulması ve gerekli çabayı göstermesi gerekmektedir (Menon, 1999).

Psikolojik güçlendirme, organizasyonun uyguladığı güçlendirme teknik ve stratejileri ile bunun sonucunda çalışanda oluşması beklenen pozitif iş çıktıları arasında bir köprü rolü oynamaktadır. Organizasyonların güçlendirme uygulamaları çalışanların güçlenmeyi algıladıkları ölçüde başarılı olmaktadır (Conger and Kanungo, 1988; Lashley, 1999).

Psikolojik güçlendirme, çalışanların güçlendirme sürecinin başarılı olması için deneyimlemesi gereken psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır. Yapısal güçlendirme ile istenen sonuçlardan biri psikolojik güçlendirme algısının çalışanda oluşmasıdır. Yapısal güçlendirme ile çalışana güçlenmesi için gerekli koşullar yaratılmaktadır fakat çalışanın istenen iş tutumlarını göstermesi psikolojik güçlendirmenin olup olmadığına bağlıdır. Organizasyon çalışana güçlendirme teknik ve stratejileri uygulayıp onu güçlendirmeye çalışsa bile çalışan bu durumu güçlendirme olarak görmüyorsa çalışan güçlendirilmiş olmamaktadır. Bu yönü ile psikolojik güçlendirme iç odaklı bir süreçtir (Laschinger et al., 2001).

3.2.3. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirmenin Farkları

Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme birbirini bütünleyen kavramlar olmakla birlikte odaklandığı noktalar itibari ile birbirinden farklılaşmaktadır. Bu başlık altında yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme arasındaki farklara değinilmektedir.

Yapısal güçlendirmeyi ele alan araştırmacılar güçlendirmenin sosyolojik tarafına odaklanmışlardır. Onlara göre güçlendirme gücün transferi veya gücün paylaşılması anlamına gelmektedir. Diğer taraftan psikolojik güçlendirmeyi ele alan araştırmacılar güçlendirmenin psikolojik tarafına odaklanmıştır. Onlara göre güçlendirme çalışanların bilincinde gerçekleşen bir olaydır. Güçlendirme gücün transferi veya paylaşılması olarak nitelendirilirse, güçlendirmede önemli olan nokta gücü elinde tutan yöneticiler olmaktadır. Güçlendirme psikolojik hal olarak nitelendirilirse, güçlendirme de önemli nokta çalışanlar olmaktadır (Menon, 2001).

Yapısal güçlendirmede uygulanan teknik ve stratejilerin istenilen sonucu vermesi için psikolojik güçlendirmenin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu durumda yapısal güçlendirmede uygulanan yetki devri, iş serbestliği tanıma gibi uygulamalar psikolojik güçlendirmenin öncüllerini oluşturmaktadır (Laschinger et al., 2001).

Genel olarak hem yapısal güçlendirme hem de psikolojik güçlendirme birbirini tamamlayan kavramlardır. Bu iki anlayışın da ele aldığı konu personel güçlendirmedir. Bu yüzden işletmelerde personel güçlendirmenin açıklanması için bu iki yaklaşım önem taşımaktadır.

3.3. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Psikolojik güçlendirme ortaya atıldığı zamandan günümüze birçok araştırmacının ilgisini çekmiş ve üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Conger and Kanungo, 1988; Liden and Arad, 1996; Spreitzer, 1995, 1996; Thomas and Velthouse, 1990). Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirmeyi Thomas ve Velthuse (1990) çalışanından da yararlanarak dört boyutta ele almaktadır. Eğer bu dört boyuttun biri bile eksik olsa güçlendirme tam olarak gerçekleşmemektedir (Spreitzer, 1995). Bu dört boyut şu şekildedir:

- Anlam
- Yeterlilik
- Özerklik
- Etki

3.3.1. Anlam

Anlam, yapılan iş ile çalışanın inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyuma göre değişmektedir. Eğer çalışanın inançları, değerleri ve davranışları ile işin gereksinimleri benzerlik gösteriyor ise bu iş çalışana anlamlı gelmektedir. Aksi takdirde iş çalışana anlamsız gelmektedir (Brief and Nord, 1990).

Çalışan yaptığı işlerde bir fark yarattığını düşünüyor ve bu işleri yaparak bir amaca hizmet ettiğini düşünüyor ise çalışan işini anlamlı bulmaktadır. Çalışanlar işlerini anlamlı

gördükleri zaman iş performansları artmakta, işten ayrılma niyetlerinde azalma meydana gelmektedir (Liden and Wayne, 2000; Yücel ve Koçak, 2015).

3.3.2. Yeterlilik

Yeterlilik ya da yetkinlik, kişinin iş performansına ve yeteneklerine duyduğu güveni ifade etmektedir. Yeterlilik, çalışanların öz yeterlilik algısı ile alakalıdır. Bir başka deyiş ile çalışanların görevlerini yerine getirebilecek yetenek ve becerilere sahip olduğuna dair inançlarıdır (Gist, 1987). Çalışan işinde yetkin olduğunu düşünmez ise bu durum çalışanın işteki verimliliği ve performansına olumsuz yansımaktadır (Yücel ve Koçak, 2015).

3.3.3. Otonomi (Özerklik)

Otonomi, kişinin işindeki kontrol hissini ifade etmektedir. Otonomi yani özerklik, çalışanın yaptığı işlerde ne kadar özgür olduğunu düşünmesine bağlıdır. Çalışanlar yaptığı işlerde kendi kararlarını verdiği oranda özerk olmaktadır (Deci et al., 1989). Özerklik algısı yüksek olan kişiler örgütün baskısını üzerlerinde hissetmeden işlerini yürütebilmektedirler. Özerkliği olmayan çalışanlar dışarıdan kontrol edilmektedir. Bu da çalışanların dış kontrol odaklı olması ve kendilerini geliştirmeyi bırakması ile sonuçlanmaktadır (Yücel ve Koçak, 2015).

3.3.4. Etki

Etki, organizasyon içinde önemli sonuçları etkileyebilme hissidir. Etki, çalışanın işe bağlı kararlarda ne kadar söz sahibi olduğunu düşündüğü ile alakalıdır. Çalışana ne kadar yetki ve sorumluluk verilirse, çalışanın etki alanı bir o kadar genişlemektedir. Etki alanı artan çalışan daha fazla güçlendiğini hissetmektedir. Ayrıca, işe bağlı kararlarda etkisinin olduğunu düşünen çalışan, işini istekli ve dikkatli yapmaktadır. Bu da çalışanların daha verimli olmasını sağlamaktadır (Ashforth, 1989; Yücel ve Koçak, 2015).

3.4. Psikolojik Güçlendirme Süreci ve Modelleri

Yönetim literatürü incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin bugünkü haline gelmesinde birçok çalışmanın katkısı olmuştur. Bu bölümde kavramın modern halini almasında en fazla etki eden çalışmalar ele alınmaktadır. Çalışmalar kronolojik sıralamaya göre alınmaktadır. Böylece psikolojik güçlendirmenin günümüzde nasıl ele alındığını görmek mümkün olmaktadır.

3.4.1. Conger ve Kanungo Modeli

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirme sürecini beş adımda açıklamıştır. İlk adımda, çalışanlarda güçsüzlüğe yol açan etmenler belirlenmiştir. Bunlar: örgütsel faktörler, denetim tarzı, ödül sistemi ve iş yapısıdır. İkinci adımda, hangi yönetim teknik ve stratejilerinin kullanılması gerektiği belirlenmiştir. Bu adımda önerilen teknikler ve stratejiler şu şekildedir: iş zenginleştirme, katılımcı yönetim, geri besleme, amaç belirleme, model oluşturma, duruma ve yeterliliğe göre ödüllendirme. Üçüncü adımda, dört kaynak kullanarak astlara öz yeterlilik bilgisinin sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Bu dört kaynak şu şekildedir: deneyim, dolaylı tecrübe, sözel ikna, duygusal uyarım. Ayrıca bu adımda, ilk adımda güçsüzlüğe yol açan etmenlerin yok edilmesi gerektiği söylenmektedir. Dördüncü adımda, astların güçlendirilmesinin sonuçları verilmiştir. Güçlendirilme sonucunda astların performansında ve öz yeterlilik algısında artış meydana gelmektedir. Son adım olan beşinci adımda, davranışsal etkiler açıklanmaktadır. Davranışsal etkiler şu şekildedir: Çalışanlar organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşmak için çabalamaya başlamakta veya daha kararlı bir şekilde bu hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. Tablo 3.1’de Conger ve Kanungo’nun güçlendirme evreleri modeli gösterilmektedir (Conger and Kanungo, 1988).

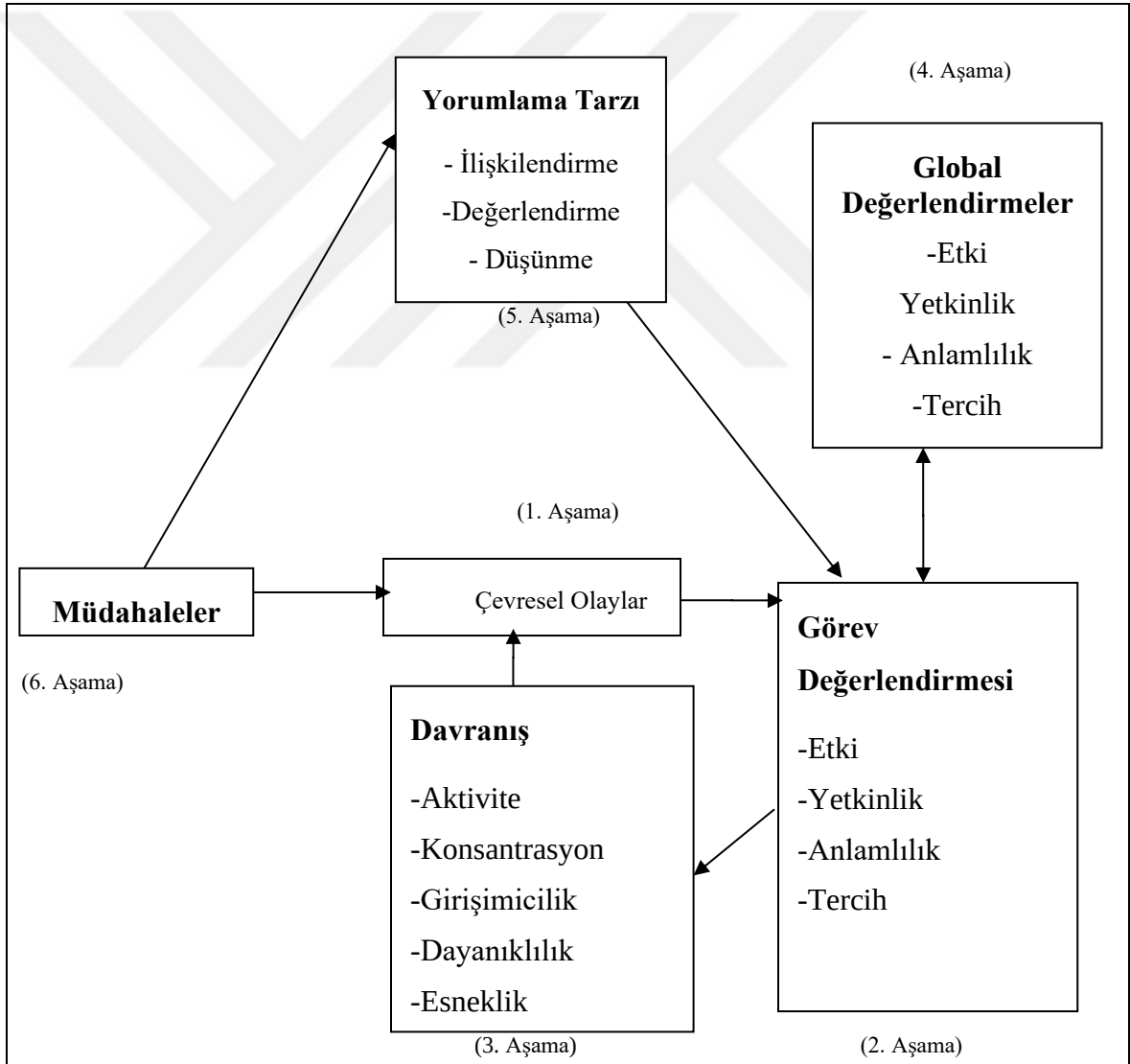
Tablo 3. 1: Conger ve Kanungo Güçlendirme Evreleri

1. Evre	2. Evre	3. Evre	4. Evre	5. Evre
Psikolojik Güçsüzlüğe Yol Açan Durumlar	Yönetsel Strateji ve Tekniklerin Kullanılması	Astlara Öz Yeterlilik Bilgisinin Sağlanması	Astların Güçlendirme Deneyiminin Sonuçları	Davranışsal Etkiler
1.Örgütsel Faktörler 2.Denetim 3.Ödül Sistemi 4.İşin Yapısı	1.Katılımcı Yönetim 2.Amaç Belirleme 3.Geri Besleme 4.Model Oluşturma 5.Yeterliliğe Dayalı Ödül 6.İş zenginleştirme	1.Yetenekleri Harekete Geçirme 2.Gözleme Dayalı Deneyim 3.Sözel İkna 4.Duygusal Uyarım 1.Aşamadaki Durumların ortadan kaldırılması	Performans Beklentisinin Artması veya Öz Yeterlik İnancının Güçlenmesi	Hedefleri Başarmak için Harekete Geçme veya Daha Kararlı bir Şekilde İşlerini Yapmaya Devam Etme

3.4.2. Thomas ve Velthouse Modeli

Thomas ve Velthouse (1990) yaptıkları çalışma ile Conger ve Kanungo (1988)'nin yaptığı çalışmayı geliştirerek yeni bir güçlendirme modeli geliştirmiştir. Bu model “Güçlendirmenin Bilişsel Modeli” şeklinde adlandırılmıştır. Bu modele göre çevresel olaylar, davranış ve görev sürekli bir etkileşim ve döngü halindedir. İlk olarak çevresel olaylar çalışana bilgi vermektedir. İkinci kısımda bu bilgiyi alan çalışan kendine

verilen görevi anlam, seçim, etki, yeterlilik boyutları ile değerlendirmektedir. Üçüncü olarak, bu değerlendirmeye göre göstereceği davranışları belirlemektedir. Bu üç aşama bir döngü halinde kendini tekrarlamaya devam etmektedir. Dördüncü aşamada çalışan daha önceki görev deneyimlerinden faydalanarak daha geniş bir değerlendirme yapmaktadır. Beşinci aşama kişilerin olaylarını nasıl yorumladıklarına göre sürecin değişebileceği öngörülmektedir. Son aşamada, süreç sonucunda çalışanın içsel olarak motive olması hedeflenmektedir. Ayrıca çalışanların işlerinde daha istekli olması amaçlanmaktadır. Şekil 3.1 Thomas ve Velthouse'un modeli yer almaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990).

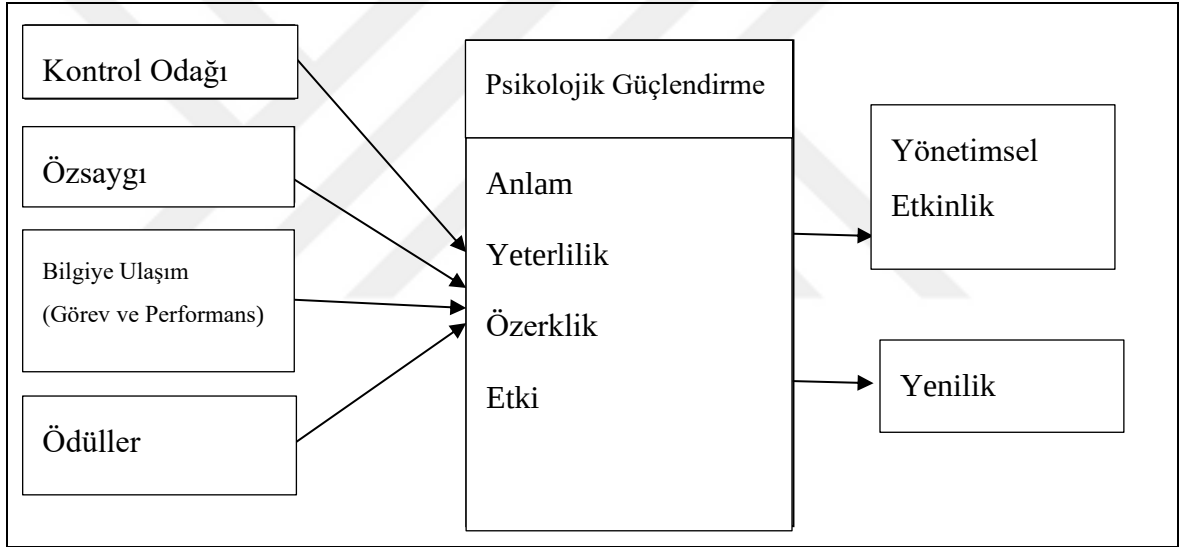


Şekil 3. 1: Thomas ve Velthouse Modeli

3.4.3. Spreitzer Modeli

Spreitzer (1995), Conger ve Kanungo (1988) ve Thomas ve Velthouse (1990) yaptığı çalışmaları geliştirerek psikolojik güçlendirme kavramının dört ana boyutunu, öncüllerini ve sonuçlarını belirlemiştir.

Psikolojik güçlendirmenin öncülleri; kontrol alanı, bilgiye ulaşım, kendine saygı, ödül sistemidir. Psikolojik güçlendirmenin boyutları; anlam, yeterlilik, etki ve özerklidir. Psikolojik güçlendirmenin sonuçları ise verimlilik ve yeniliktir. Şekil 3.2’de Spreitzer’ın geliştirdiği modelle yer verilmektedir (Spreitzer, 1995).

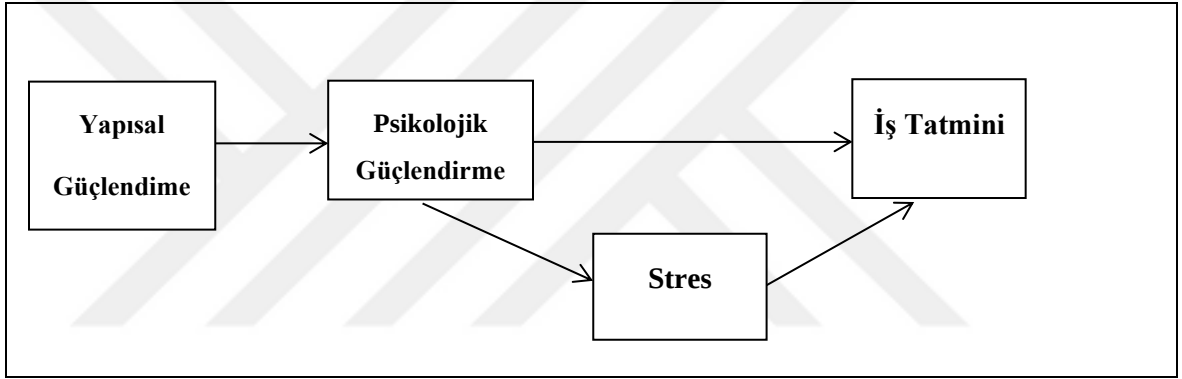


Şekil 3. 2: Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı

3.4.4. Geliştirilmiş Kanter Modeli

Günümüzde güçlendirme bir bütün olarak ele alınırken yapısal ve psikolojik güçlendirme teorilerinin birlikte alındığı görülmektedir. Laschinger ve arkadaşları 2001 yılında gerçekleştirdiği çalışma ile yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmeyi birlikte ele alarak Kanter Modelini geliştirmişlerdir. Çalışmada yapısal güçlendirmenin boyutları Kanter’in çalışmasından alınmış ve geçerliliği test edilmiştir. Yapısal güçlendirmenin boyutları şu şekildedir: fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güç,

biçimsel olmayan güç. Psikolojik güçlendirmenin boyutları ise Spreitzer'in çalışmasından alınmış ve geçerliliği test edilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin boyutları şu şekildedir: anlam, yeterlilik, özerklik, etki. Çalışma sonucunda yapısal güçlendirmenin yüksek olduğu ortamda psikolojik güçlendirmenin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Bir başka ifade ile yapısal güçlendirme psikolojik güçlendirmeyi doğrudan etkilemektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin iş tatminini artırdığı ve iş stresini ise azalttığı tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme ile işinde kontrol sahibi olan çalışanlar işinde daha az stres yaşamakta ve bu da iş tatminlerinin artmasını sağlamaktadır. Şekil 3.3'de geliştirilmiş Kanter modeline yer verilmektedir (Laschinger et al., 2001).



Şekil 3. 3: Geliştirilmiş Kanter Modeli

Bu modelden de anlaşıldığı gibi günümüzde psikolojik güçlendirme, yapısal güçlendirme ve çalışandan göstermesi istenen tutumlar arasında aracı bir rol oynamaktadır. İlerleyen bölümlerde bu çalışmalara yer verilmektedir.

3.5. İşletmelerde Psikolojik Güçlendirmenin Faydaları ve Psikolojik Güçlendirme Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Bu bölümde işletmede psikolojik güçlendirmenin faydaları ve dikkat edilmesi gereken hususlar anlatılmaktadır.

3.5.1. İşletmelerde Psikolojik Güçlendirmenin Faydaları

Küreselleşme, hızla artan rekabet, değişen ve belirsiz iş koşulları işletmeleri güçlendirme uygulamalarını kullanmaya teşvik etmektedir. Güçlendirme günümüzde çoğu işletme için uygulanması zorunluluk haline gelmiş bir yönetim tekniğidir. İşletmelerin başarısı, gücü çalışanları ile paylaşmasına ve onlarla iş birliği içinde süreçleri yönetmesine bağlıdır (Akçakaya, 2010). Yapılan çalışmalar, işletmelerin yüzde yetmişinden fazlasının güçlendirme yöntemlerini çalışanlarına uyguladığını göstermektedir (Lawler et al., 2001). İşletmelerin güçlendirme teknik ve stratejilerini işletmelerde uygulamalarının nedeni insan odaklı yönetimin getirdiği avantajlardır. Bu başlık altında güçlendirmenin ve psikolojik güçlendirmenin çalışanlar ve işletmeler için sağladığı yararları değerlendirilmektedir.

Çalışan verimliliği, organizasyonun performansını artıran ve büyümesini kolaylaştıran çok önemli bir kısıttır. Özellikle hizmet sektöründe, çalışanlar müşteriler ile doğrudan ilgilenmek zorunda olduklarından gösterdikleri bireysel performans doğrudan işletmenin başarısını etkilemektedir (Kundu et al., 2018). Çalışanlara serbestlik (otonomi) sağlanmadığı takdirde onlardan istenen verimin alınamadığı görülmektedir (Spreitzer, 1995).

Personel güçlendirme ile çalışanların uzmanlığından ve tecrübesinden faydalanarak kalite artışı sağlamak mümkün olmaktadır. Personel güçlendirme anlayışı çalışanları işin sahibi yapmaya çalışmakta, onların işin sorumluluğunu almaya teşvik etmektedir. İş kendi üstüne alan çalışanların işteki özerklikleri artmaktadır (Cotton, 1993; Wilkinson, 1998).

Personel güçlendirme anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanların sorumluluklarını ve yetkilerini artırmaktadır. Ayrıca çalışanlarını yardımlaşmaya ve takım çalışmasına yönlendirmektedir. Bu şekilde çalışanların üstlendikleri yeni görevlerde başarılı olması daha kolay hale gelmektedir. Güçlendirme ile çalışanlar işinde daha yetkin hale gelmektedir. Sorumluluğu ve yetkisi artan çalışanlar yeni görevlerinde başarılı oldukça kendileri ile gurur duymaya başlamaktadır. Bu sayede, çalışanların iş tatminleri

ve iş performanslarında artış olmaktadır. Çalışanlar kendilerini geliştirdikçe, işle ilgili kararlarda daha fazla aktif rol oynamaktadır (Cotton, 1993; Wilkinson, 1998).

Modern işletmelerde bilgi ve uzmanlığına dayalı yapılanmalar gittikçe artmaktadır. Bu işletmelerde klasik örgüt yapısı terk edilmiştir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki mesafe azalmıştır. Özellikle yenilikçi organizasyonlarda demokratik örgüt yapısına gidilmektedir. Bu örgüt tiplerinde çalışanlar güçlendirilerek, onların yaratıcılığınan yararlanmak mümkün olmaktadır. Örneğin Google'ın sağladığı iş ortamı ile çalışanlarının yaratıcı olmasına olanak vermektedir. Bu sayede bireysel düzeyde ortaya çıkan yaratıcılık, örgütün desteklemesi ile organizasyonun yaptığı yeniliklerin kaynağını oluşturmaktadır (Tekin, 2020).

Çalışanlar işin içinde olduklarından yöneticilerin konumları nedeniyle göremediği fırsat ve yenilikleri görebilmektedir. Personel güçlendirme anlayışı tüm kademedeki çalışanların kararlara dâhil olmasına olanak veren bir anlayıştır. Personel güçlendirme sayesinde çalışanlardan işle ilgili önerilerini alma fırsatı doğmaktadır. Bu sayede şirketteki konumu ne olursa olsun tüm çalışanların şirketin başarısında pay sahibi olabilmektedir (Wilkinson, 1998, Tekin, 2020).

Örgütsel kararlara katılan çalışanlar işlerine daha çok bağlanmakta, iş tatminleri artmakta ve işten ayrılma istekleri azalmaktadır. Çalışanlar güçlendirildikçe onlar üzerinde karmaşık ve işlevsiz kontrol sistemleri kurmaya gerek kalmamaktadır böylece verimlilik artmaktadır. Daha az yönetici çalıştırmaya ihtiyaç duyulacağı için işletmenin masrafları da azalmaktadır. Masrafların azalmasına etkili olan bir diğer neden ise güçlendirme süreci sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalması ve işçi devir oranının düşmesidir (Wilkinson, 1998; Tekin, 2020).

Personel güçlendirme organizasyonda büyük çapta değişikliklerin başarılı olarak gerçekleşmesi için gerekli bir uygulama olarak da görülmektedir. Örneğin, toplam kalite yönetimi, iş süreçlerini yapılandırma, takım çalışması ve örgütsel öğrenme gibi yönetim anlayışlarında personel güçlendirme uygulamalarına yer verildiği görülmektedir (Hales, 2000).

Günümüz iş dünyası sürekli bir değişim ve rekabetin içindedir. Hızlı bir şekilde değişim göstermekte olan iş dünyasına çalışanların da aynı hızda uyum sağlaması beklenmektedir. Bu süreçte, çalışanlara güvenilerek onların güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede, işletme daha esnek hale gelmekte ve iş birliği ile sorunların üstesinden gelerek başarılı olmak mümkün olmaktadır.

3.5.2. Psikolojik Güçlendirme Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

İşletmelerde güçlendirme teknik ve stratejilerini kullanırken belli hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Güçlendirme sürecinin başarısı genel olarak yönetici, örgüt yapısı ve çalışana bağlı olmaktadır (Yücel ve Koçak, 2015). Bu başlık altında işletmelerin bu konuda dikkat etmesi gereken noktalara değinilmektedir.

İşletmelerde çalışana sadece belli bir yetki ve sorumluluk verilerek onların güçlendirilmiş olmasını beklemek yanlıştır. Yetki ve sorumluluk verildikten sonra kişinin bu süreç sonunda kendini güçlenmiş hissetmesi esas amacı oluşturmaktadır. Yani bir başka deyiş ile asıl önemli olan güçlendirme süreci sonucunda çalışanın güçlendiğini düşünmesidir yani psikolojik güçlendirmenin gerçekleşmesidir (Zhang and Bartol, 2010). Bu hususta, yöneticiler çalışanları yetkilendirdikten sonra mutlaka onlarla iletişim halinde olması ve gerektiğinde onlara yardımcı olması gerekmektedir. Güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için işlerin takım çalışmasına ve yardımlaşmaya dayalı yapılması önemlidir (Koçel, 2005).

Güçlendirme teknik ve stratejileri çalışanların yönetime katılımına olanak sağlamaktadır. Fakat bazı çalışanlar ücretlerinde artış olmadan, daha fazla sorumluluk almak istemeyebilmektedir. Ayrıca bazı çalışanlar güçlendirmeyi iş güvenliklerine tehdit olarak görebilmektedir. Bunun nedeni de eğer çalışanlar yeni görev ve sorumluluk alacak bilgi ve yeteneğe sahip değilse kendilerine verilen yeni işlerde başarısız olabilmektedir. Güçlendirme işleminin başarılı olabilmesi için işletmelerde güçlendirilecek kişinin seçimi doğru yapılmalıdır. Çalışanın gerekli iş olgunluğuna sahip olması çok büyük bir önem taşımaktadır (Cunningham et al., 1996).

Bu süreçte dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri de güçlendirmenin çalışanlara fazladan iş yükleme anlamına gelmediğidir. Çalışanların sorumluluğu artırılırken aynı zamanda gösterdikleri ekstra çabaların ödüllendirilmesi gerekmektedir. Ödüllendirme, çalışanın mevkiinin yükseltilmesi, maaş artışı veya iş otonomisinin artırılması şeklinde yapılabilmektedir. Çalışanlar ödüllendirildikleri takdirde fazladan iş ve sorumluluk almaya daha sıcak bakmaktadır (Hales and Klidas, 1998).

Güçlendirme hakkında dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta, güçlendirme kişilere işletmenin çıktılarını etkileyecek konularda karar almasına olanak tanımadır. İşletmenin çıktılarını etkilemeyecek önemsiz kararları çalışana bırakmak güçlendirme olarak düşünülmemelidir (Menon, 2001). Mintzberg (1983)'e göre güç örgütsel çıktılarını etkileme yeteneğidir. Güçlendirilen personelin örgütsel çıktıları etkileyecek kapasitede kararlara katılmasına olanak verilmesi gerekmektedir (Mintzberg, 1983).

Genel olarak ele alındığında güçlendirme birçok faydası olan bir işletme felsefesidir. Bu yüzden birçok işletmede uygulanmaktadır. Fakat her işletme yönetim biçimi gibi, güçlendirmenin de uygulanması belli koşullara bağlıdır. Güçlendirme yapılmadan önce yöneticilerin işletmenin yapısı ve çalışanları hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Eğer çalışan güçlenmeye uygun ise ona yetki ve sorumluluk vermelidir. Yetki ve sorumluluk verilen çalışanın psikolojik olarak güçlenmesi esas olduğu için bu süreçte sürekli desteklenmesi gerekmektedir.

3.6. Güçlendirme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde güçlendirme ile ilgili yapılan bazı önemli akademik çalışmalar yer almaktadır. Tabloda kronolojik sırada yer alan çalışmalar kısaca özetlenmektedir. Çalışmanın ele aldığı değişken psikolojik güçlendirme olduğu için bu alanda yapılan çalışmalara ağırlık verilmektedir.

Tablo 3. 2: Güçlendirme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar (lar) ve (Tarih)	Makalenin Adı	Özet
Zimmerman, Rappaport (1988)	Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment	Katılım ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki ele alınmaktadır. İnsanların olaylar içinde aktif rol aldıkça psikolojik güçlenmenin arttığı görülmektedir.
Conger, Kanungo (1988)	The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice	Psikolojik güçlendirme unsurunu yönetim literatüründe ele alan ilk çalışmadır. Güçlendirme süreci modellenerek beş adımda anlatılmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin tam olarak anlaşılamadığı dönemde kavramın ne olduğunu açıklamıştır.
Thomas, Velthouse (1990)	Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation	Bu çalışmada Conger ve Kanungo (1988) de yaptığı çalışma geliştirilmiştir. Bu gelişmeler üç başlıkta toplanabilmektedir. İlk olarak, güçlendirmenin içsel bir motivasyon olduğu belirtilmiştir. İkinci olarak, içsel motivasyonun gerçekleşmesi için yapılması gerekenler daha etkili bir şekilde açıklanmış ve yenileri eklenmiştir. Son olarak, bireylerin güçlendirme sürecine olan yaklaşımları objektif olmadığı, sübjektif olduğu söylenmiştir.

Tablo 3. 3'nin Devamı

Spreitzer (1995)	Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation	Psikolojik güçlendirmeyi özellikle iş yaşamında nasıl kullanılabileceğini ele alan çalışma, belki de alan yazınında en çok kabul gören çalışmadır. Psikolojik güçlendirmenin boyutları belirlenmiş ve ölçek geliştirilmiştir. Bu çalışmada geliştirilen boyutlar ve ölçek alan yazınında kabul görmüş ve sıkça çalışmalarda kullanılmaktadır.
Zimmerman. (1995)	Psychological Empowerment: Issues and Illustrations	Psikolojik güçlendirme, örgütsel ve toplum seviyesinde güçlendirmeden ayrılmaktadır fakat bu güçlendirme biçimlerinden etkilenmekte ve bu güçlendirme biçimlerini etkilemektedir. Psikolojik güçlendirme bireysel düzeyde gerçekleşmekle birlikte hem içsel hem de dışsal faktörlerden etkilenen ve bu faktörleri etkileyen bir olgudur.
Rodwell. (1996)	An analysis of the concept of empowerment	Güçlendirme kavramı ile ilgili olan bazı anahtar kavramlar çalışmada yer almaktadır. Bu anahtar kavramlar şu şekildedir: güç, gücün transferi, seçim hakkı ve uzmanlık gücü. Güçlendirmenin anlaşılması için öncelikle gücün nitelendirilmesi gerekmektedir. Bu aşamadan sonra “güç” transferi gerçekleşmesi durumu güçlendirme olarak nitelendirilmiştir. Çalışanın işinde uzmanlaşması veya kişiye seçim hakkı verilmesi de bir çeşit güçlendirme olarak görülmektedir.

Tablo 3. 2'nin Devamı

Inglis. (1997)	Empowerment and emancipation	Güçlendirme ve özgürleşme kavramları ele alınmaktadır. Mevcut sistem ve yapılar güç üzerine kurulmuştur. Bakıldığı zaman kurallar, kısıtlamalar, kanunlar hep güç unsurlarıdır. Bu unsurları kendi amaçları için kullananlar güç kazanmaktadır. Makaleye göre insan yaşamını çevreleyen bu güç sistemi ve yapısında kabiliyetlerini artırıp, başarılı olan bireyler güçlenmektedir.
Hales, Klidas. (1998)	Empowerment in five-star hotels: choice, voice or rhetoric?	Oteller üzerine yapılan araştırmada pratikte güçlendirme uygulamalarının çoğu zaman çalışanlara sadece ekstra sorumluluk yüklediğini fakat çalışanların bu süreçte işlerinde eskisinden daha güçlü olmadığı ya da gösterdikleri bu ekstra çabanın ödüllendirilmediği belirtilmektedir.
Argyris. (1998)	Empowerment: The emperor's new clothes	Güçlendirme eleştirel olarak ele alınmaktadır. Güçlendirmenin teoride kaldığı söylenmektedir. Özellikle üst düzey yöneticilerin güçlendirme isteklerinin sözde kaldığı, çalışanların politik davranmak zorunda bırakıldıkları için fikirlerini açıkça belirtmekten çekindiği eleştirilmiştir. Güçlendirmenin başarılı olması için çalışanların işe kendilerini adanmış olması gerekmektedir. Güçlendirmenin olması için işe adanmışlık dışarıdan zorlamalarla ortaya çıkmamalıdır. Çalışanın içsel motivasyonu ile işe adanmışlık göstermesi gerekmektedir. Bu içsel adanmışlık durumu ise çalışanlar sürekli kontrol altında tutulduğu takdirde gerçekleşmemektedir. Bu yüzden çalışanlara özerklik verilmesi gerekmektedir.

Tablo 3. 2'nin Devamı

Lashley. (1999)	Employee empowerment in services: a framework for analysis	Güçlendirmeyi hizmet sektöründe ele alan çalışma, güçlendirmenin tüm sektörler için önemli bir olgu olduğunu belirtmekle birlikte bu kavramın hizmet sektörü için belki de daha fazla önem taşıyan bir kavram olduğunu belirtmektedir. Hizmet sektöründe çalışanlar müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermesi gerekmektedir. Eğer çalışanlar güçlendirilmiş ise bu performanslarına olumlu yansıyacaktır. Güçlendirme yapılırken örgüt yapısına dikkat edilmesi gerekmektedir. Örgüt yapısı katı ve işin nasıl yapılacağı katı bir şekilde tanımlanmış ise, örneğin McDonalds'daki gibi, çalışanı güçlendirmek zorlaşmaktadır.
Hales. (2000)	Management and Empowerment Programmes	Güçlendirmenin literatürdeki ve pratikteki işleyişi karşılaştırılmıştır. Literatürdeki işleyiş ve pratikteki işleyişin farklı olduğu, üst düzey yöneticilerin ellerindeki kontrol gücünden vazgeçmeden çalışanların uzmanlıklarından faydalandığı fakat bu süreçte çalışanların güçlenmediği söylenmiştir. Ayrıca literatürde yapılan çalışmalar kimi, ne kadar güçlendirdiğini açıklamadığı için eleştirilmektedir.

Tablo 3. 2'nin Devamı

Menon (2001)	Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach	Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmeyi bütünleştirici biçimde alan bir çalışmadır. Bu çalışmaya göre; ``Güçlendirme" kelimesi bir eylemi belirtmek için kullanıldığında, güçlendirme durumuna yol açan eylemlere (örneğin, yetkilendirmeye) atıfta bulunur. ``Güçlendirme " kelimesi bir süreci belirtmek için kullanıldığında, nihayetinde güçlendirme duruma yol açan bir dizi eylemi (örneğin, güç aktarımı) ve / veya ara psikolojik durumları (örneğin, algılanan karar verme yetkisi) tanımlamaktadır.
Robbins, Crino, Fredendall. (2002)	An integrative model of the empowerment process	Kendinden önce gelen çalışmaları toparlayıcı ve geliştirici bir güçlendirme modeli oluşturma amacıyla yazılmıştır. Güçlendirmenin bireysel boyutu dışındaki boyutlarını da incelediği için önemlidir.
Yüksel, Erkutlu. (2003)	Personeli Güçlendirme- Empowerment	Güçlendirme ile ilgili alan yazınımızda yapılan önemli çalışmalardan biridir. Personel güçlendirme kavramı nedir? Neden yapılmalıdır? Nasıl uygulanmalıdır? Gibi soruların cevabı verilmektedir.
Carless. (2004)	Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship Between Psychological Climate and Job Satisfaction?	Psikolojik güçlendirme, psikolojik iklim ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Özellikle psikolojik güçlendirmenin anlam ve yeterlilik boyutları bu aracılık etkisine neden olmaktadır.

Tablo 3. 2'nin Devamı

Greasley et al. (2005)	Employee perceptions of empowerment	Bu çalışma, güçlendirmenin bireyler tarafından nasıl algılandığı incelemektedir. İnşaat işçileri örneklem olarak seçilmiştir. Çalışma sonucunda hem yöneticilerin hem de işçilerin güçlendirmeye sıcak baktığı takdirde verimin ve iş tatmininin arttığı ortaya çıkmıştır. Çalışma organizasyonun her düzeyinde güçlendirmenin belli düzeyde uygulanmasının mümkün olduğunu göstermektedir.
Bowen, Lawler. (2006)	The empowerment of service workers: What, why, how, and when	Çalışmada, güçlendirme uygulamalarına durumsallık teorisi ile açıklama getirilmektedir. Hangi durumda, nasıl, niçin, ne zaman güçlendirmenin uygulanması gerektiği belirtilmiştir.
Kirkman et al. (2007)	A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams.	Fortune 500 şirketinin 31 mağazasından 62 ekip, 445 bireysel üye, 62 ekip lideri ve 31 dış yöneticiden oluşan bir örneklem kullanılarak çok düzeyli bir liderlik, güçlendirme ve performans modeli test edilmiştir. Çalışmanın sonuçları şu şekildedir: Lider-üye, çalışan performansı ilişkisine bireysel düzeyde güçlendirme kısmen aracılık etmektedir. Liderlik iklimi, takım performansı ilişkisinde takım düzeyinde güçlendirmenin aracı rolü vardır. Bireysel güçlendirme, performans ilişkisinde takım düzeyinde güçlendirmenin aracı rolü vardır. Bireysel performans, takım performansı ile pozitif ilişkilidir.

Tablo 3. 2'nin Devamı

Amichai-Hamburger et al. (2008)	E-empowerment: Empowerment by the Internet	İnternet, bireylerin kendilerini, gruplarını, amaçlarını ve ülkelerini güçlendirebilecekleri ve bunu yapabilecekleri bol miktarda araç sunmaktadır. İnternet ortamında vatandaşlar, seslerini çok daha kolay ve çok daha uzakta duyurabilmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında internet çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri önemli bir araçtır.
Boudrias, Gaudreau, Savoie, Morin. (2009)	Employee empowerment From managerial practices to employees' behavioral empowerment	Bu makalenin amacı, yöneticilerin güçlendirici yönetim uygulamalarının, çalışanların davranışsal güçlenmesine etkisi araştırılmıştır. Yöneticilerin güçlendirici yönetim uygulamalarının davranışsal güçlendirmeye etkisinde çalışanların psikolojik güçlenmesinin ise aracı rol olduğu şeklinde bir hipotez ortaya konulmuştur. Çalışma sonucunda, yöneticilerin güçlendirici yönetim uygulamalarının psikolojik güçlendirme arasında güçlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Psikolojik güçlendirme ve davranışsal güçlendirme arasında ise bu ilişki görece daha zayıf olduğu tespit edilmiştir.
WAGNER et al. (2010)	The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review	Psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelenmektedir. Çalışma sonucunda bu iki kavramın birbiri ile güçlü bir ilişkisi olduğu söylenmektedir. Bireysel düzeyde; psikolojik güçlendirmenin, yapısal güçlendirme ve yapısal güçlendirmenin olası sonuçları arasında moderatör veya mediatör değişken rolü olabileceğine dikkat çekilmiştir.

Tablo 3. 2'nin Devamı

Seibert, Wang, Courtright. (2011)	Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review	Psikolojik güçlendirmenin öncüllerini ve sonuçlarını belirlemişlerdir. Çalışmanın belki de en önemli bulgusu güçlendirmenin bireysel ve takım seviyesindeki sonuçların benzerlik taşıdığının tespit edilmesidir. Örneğin güçlendirme hem bireysel hem de takım seviyesinde performansı benzer ölçüde artırmıştır.
Wallace et al. (2011)	Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective	Çalışma 539 restoran yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Çalışmada güçlendirici iklimin, psikolojik güçlendirmeyi doğru orantılı olarak etkilediği bulunmuştur. Ayrıca psikolojik güçlendirme yöneticilerin performansını etkilemekte ve bu ilişkide yöneticinin kendini ne kadar sorumlu hissettiğinin moderatör etkisi bulunmaktadır.
Pelit, Öztürk, Arslantürk. (2011)	The effects of employee empowerment on employee job Satisfaction: A study on hotels in Turkey	Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların güçlendirilmesinin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışma sonucunda güçlendirmenin iki boyutu olan davranışsal güçlendirme (yapısal güçlendirme) ve psikolojik güçlendirmenin iş tatminini pozitif etkilediği bulunmuştur. Ayrıca bu iki değişken birlikte iş tatminine etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. 2'nin Devamı

Christens. (2012)	Toward Relational Empowerment	Sosyoloji alanında yapılan çalışmada psikolojik güçlendirmenin çok da fazla ele alınmayan yönü olan “ilişkiler” boyutuna dikkat çekilmektedir. Takım halinde çalışan bireylerin birlikte hareket ederek, becerilerini geliştirerek, güçlenmesi mümkün olabilmektedir. Örneğin iyi bir sinerji yakalayan bir takımın birbirlerine güvenerek ve birbirinden destek alarak işlerinde daha başarılı olması gibi.
Wong and Laschinger. (2012)	Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment	Otantik liderlik, iş performansı, iş tatmini ve güçlendirme arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Çalışmada otantik liderlik tarzının iş performansını ve iş tatminin, yapısal güçlendirme aracılığı ile artırdığı tespit edilmiştir.
Saif and Saleh. (2013)	Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals	Örneklem olarak hemşirelerin seçildiği çalışmada, psikolojik güçlendirmenin iş tatminini pozitif yönde artırdığı tespit edilmiştir.
Ugwu et al. (2014)	Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment	Bu çalışma, örgütsel güven, psikolojik güçlendirme ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Ek olarak, çalışma, psikolojik güçlendirmenin güven ve bağlılık arasındaki ilişkide moderatör rolünü ele almaktadır. Sonuçlar örgütsel güven ve psikolojik güçlendirmenin işe bağlılığın öncülleri olduğunu gösterdi. Güven ve bağlılık arasındaki ilişki üzerinde güçlendirmenin moderatör bir etkisi olduğu saptandı.

Tablo 3. 2'nin Devamı

Li et al. (2015)	Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance	Bu makalede, psikolojik güçlendirme ile Ar-Ge çalışanlarının performansı arasındaki ilişki test edilmektedir. Kontrol odağının moderatör etkisi ve içsel iş motivasyonunun aracılık etkisi de incelenmektedir. Sonuçlar, psikolojik güçlendirmenin, Ar-Ge çalışanlarının performansını olumlu bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Psikolojik güçlendirme ve performans arasındaki ilişkide, kontrol odağının moderatör rolü vardır. İçsel iş motivasyonu, psikolojik güçlendirme-iş performansı ilişkisine kısmen aracılık etmektedir.
Jeung and Yoon. (2016)	Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies	Lider alçakgönüllülüğünün ve mesafeye dayalı faktörlerin (güç mesafesi ve hiyerarşik mesafe) takipçinin psikolojik güçlendirmesine etkisi incelenmektedir. Sonuçlar, lider alçakgönüllülüğünün, takipçinin psikolojik güçlenmesini moderatör olarak yordadığını ve takipçilerin güç mesafesinin bu ilişkiyi moderatör şekilde yönettiğini tespit edilmiştir. Çalışmaya göre, hem takipçilerin güç mesafe düzeyleri hem de hiyerarşik mesafe düzeyleri yüksek olduğunda lider alçakgönüllülüğünün takipçinin psikolojik güçlenmesi üzerindeki etkisinin en güçlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. 2'nin Devamı

Huang. (2017)	The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator	Çalışanların psikolojik güçlenmesi ile proaktif davranışları arasındaki ilişki incelenmektedir ve bu ilişkide öz-yeterliğin aracı rolünü araştırılmıştır. Sonuçlar, psikolojik güçlendirme ve öz yeterliliğin proaktif davranışlara yol açtığını göstermektedir. Ayrıca, öz yeterlik kısmen psikolojik güçlendirme ile proaktif davranış arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Bu bulgular, işyeri yöneticilerinin, proaktif çalışan davranışını teşvik etmek için çalışanların psikolojik güçlenmesini ve öz yeterliliğini teşvik etmelerinin önemini vurgulamaktadır.
Javed et al. (2018)	Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment	Bu çalışma, etik liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü test etmektedir. Sonuçlar etik liderliğin işyerinde yaratıcılığı teşvik ettiğini ve psikolojik güçlendirmenin etik liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir.
Kundu, Kumar, Gahlawat. (2018)	Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment	Çalışmada, güçlendirici liderlik tarzının, çalışanların iş performansını artırdığı ve onların psikolojik olarak güçlenmesini sağladığı ortaya konulmaktadır. Çalışma banka çalışanları üzerine Hindistan'da yapılmıştır.

Tablo 3. 2'nin Devamı

Aggarwal, Dhaliwal, Nobi. (2018)	Impact of Structural Empowerment on Organizational Commitment: The Mediating Role of Women's Psychological Empowerment	Bu çalışmanın amacı, yapısal güçlendirme ile çalışanın duygusal bağlılığı arasındaki ilişkide kadınların psikolojik güçlenmesinin aracı rolünü test etmektir. Çalışmanın sonuçları, psikolojik güçlendirmenin, yapısal güçlendirmenin farklı boyutları ile duygusal bağlılık arasında önerilen tüm ilişkilere aracılık ettiğini göstermiştir.
Li et al., (2018)	Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis.	Yapılan meta analizinde; psikolojik güçlendirme, iş tatmini ilişkisinin ele alındığı ve örneklemi hemşirelerin oluşturduğu çalışmalar sistematik bir şekilde incelenmiştir. İnceleme sonucunda psikolojik güçlendirme ve iş tatmininin anlamlı ilişkili olduğu bulunmuştur.
Chung. (2018)	Workplace ostracism and workplace behaviors: A moderated mediation model of perceived stress and psychological empowerment	İş yerinde dışlanma, algılanan stres, psikolojik güçlendirme ve iş performansı çalışmada ele alınmaktadır. İş yerinde dışlanma bağımsız değişken, algılanan stres aracı değişken, psikolojik güçlendirme moderatör değişken ve performans bağımlı değişkendir. Çalışmada iş yerinde dışlanan çalışanın daha fazla stresli olduğu ve bu stressin performansına olumsuz yansıdığı ortaya konmaktadır. Ayrıca algılanan stresin performansa etkisini psikolojik güçlendirme moderatör olarak etkilemektedir. Bir başka sonuç ise psikolojik olarak güçsüz olan çalışanlar stresin olumsuz etkisinden daha fazla etkilenmektedir.

Tablo 3. 2'nin Devamı

Qing et al., (2020)	Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment	Bu çalışma, etik liderliğin duygusal bağlılık ve iş doyumuna üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Ayrıca bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü incelenmektedir. Etik liderlik ile duygusal bağlılık ve iş doyumuna arasında pozitif bir ilişki bulunmuş ve ayrıca psikolojik güçlendirmenin etik liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ederken, etik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya çıkarmıştır.
Abbasi et al. (2020)	HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks	İnsan kaynakları sistemi ile personel bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü araştırılmaktadır. İnsan kaynakları sistemi ile personel bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü vardır. Buna ek olarak, örgütsel kimlik, insan kaynakları sistemi ve bilgi paylaşımı arasındaki dolaylı ilişkiyi psikolojik güçlendirme aracılığıyla etkilemektedir. Yüksek örgütsel kimliğe sahip çalışanlar bilgi paylaşımına daha fazla açıktır.

3.7. Psikolojik Güçlendirmenin Öncülleri ve Sonuçları

Bu bölümde psikolojik güçlendirmenin öncüllerine ve sonuçlarına değinilmektedir.

3.7.1. Psikolojik Güçlendirmenin Öncülleri

Literatürde psikolojik güçlendirme üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda geçen öncülleri şu başlıklar altında toplamak mümkündür: insan kaynakları uygulamaları, işin özellikleri, liderlik, sosyo-politik destek, kişisel özellikler (Seibert et al., 2011).

İnsan kaynakları uygulamaları:

İnsan kaynaklarının psikolojik güçlendirmeyi artırmak için uygulaması gereken strateji ve politikalar aşağıdaki gibidir:

- Açık bilgi paylaşımı,
- Sorumluluk dağıtılmalı,
- Katılımcı karar verme sağlanmalı,
- Çalışanlara kapsamlı eğitim verilmeli,
- Performansa göre ücret uygulanmalı.

Açık bilgi paylaşımı ve kapsamlı eğitim ile çalışanların yaptıkları iş hakkında bilgisi artmaktadır. Bu sayede çalışanlar yaptıkları işlerin, işyeri için ne ifade ettiğini anlamaktadır. İşyerinde yapılan işler çalışanlara daha anlamlı gelmektedir. Ayrıca çalışanın iş hakkında bilgisi artıkça kendine güveni artacak ve kendilerini daha güçlü hissetmeye başlayacaklardır. İşyerindeki görevler dağıtılarak sorumluluk paylaştırılmalıdır. İşler yapılırken herkesin fikri alınmalıdır. Böylece çalışanların işteki kontrolleri artacaktır. Performansa göre ücret uygulaması ile çalışanların motivasyonunu artırmak mümkündür. Yapılan çalışmalara göre bu strateji ve politikalar organizasyonda uygulandığı takdirde psikolojik güçlendirme artmaktadır (Seibert, 2011; Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996).

İşin özellikleri:

- Beceri çeşitliliği yüksek
- Yeni şeyler öğrenmeyi gerektiren
- Öz-yeterlilik hissini artıran
- Özerklik veren

Bu tarz işler çalışanlara gelişmek için daha fazla fırsat sunmaktadır. Ayrıca işlerin nasıl yapılacağını seçebilme özgürlüğü çalışanlara kendi başlarına karar alma imkânı tanımaktadır. Böyle işlerde çalışanların kendilerini geliştirmesi ve öz-yeterliliğini artırması ve kendilerini psikolojik olarak güçlü hissetmesi mümkün olmaktadır (Seibert, 2011; Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1996).

Sosyo-politik destek:

Çalışanların işlerini yapmaları için gerekli araçların sağlanması ve onların desteklenmesi psikolojik güçlendirmeyi olumlu olarak etkilemektedir. Sosyo-politik destekler şu şekilde sıralanabilmektedir (Kanter, 1977; Kanter, 1993):

- Çalışana gerekli materyalin sağlanması
- Çalışanın iş arkadaşları tarafından desteklenmesi
- Çalışanın organizasyon tarafından desteklenmesi

Çalışanlar işlerinde başarılı olacak desteği alması ile iş çıktılarını yerine getirmekte ve psikolojik olarak güçlenmektedir.

Liderlik stili:

Liderler çalışanlarını destekleyerek ve güvene dayalı bir ilişki kurarak psikolojik güçlendirmenin artmasına yardımcı olabilmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde aşağıdaki liderlik türlerinin psikolojik güçlendirmeyi artırdığı tespit edilmiştir.

- Etik liderlik (Zhu et al., 2004; Zhu, 2008)
- Dönüşümcü liderlik (Morrison et al., 1997)
- Hizmetkâr liderlik (Murari and Gupta, 2012)

- Güçlendirici liderlik (Amundsen and Martinsen, 2015)

Kişisel özellikler:

Kişisel özellikler bireyin psikolojik güçlenme algısını etkilemektedir. Bu kişisel özelliklerden bazıları aşağıdaki gibidir.

- Olumlu öz değerlendirme özellikleri
- Eğitim
- Tecrübe
- Yaş
- Çalışanın mevkii:

Çalışanlar doğası gereği pozitif ise büyük ihtimalle kendilerini işlerinde yeterli olarak görecektir ve yeteneklerine olan güveni daha fazla olacaktır. Bu da psikolojik güçlendirme algılarına olumlu olarak yansıtacaktır. Genel olarak eğitim, yaş, tecrübe, mevki artıkça psikolojik güçlendirme de artmaktadır (Seibert, 2011).

3.7.2. Psikolojik Güçlendirmenin Etkileri

Yapılan çalışmalar psikolojik güçlendirmenin çalışanlar ve organizasyonlar üzerinde olumlu sonuçları olduğunu göstermektedir (Wagner, 2010; Li et al., 2018; Kirkman et al., 2007; Carless, 2004). Bu başlık altında psikolojik güçlendirme sonrasında çalışanlarda gözlenen olumlu davranış ve tutumlara yer verilmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin çalışanlar üzerindeki etkileri:

- İş performansında artış (Spreitzer, 1995; Lashley, 1999; Liden and Wayne, 2000)
- İş tatmininde artış (Laschinger et al., 2001)
- Örgütsel vatandaşlık davranışında artış (Seibert, 2011)
- Yenilikçi iş davranışlarında artış (Spreitzer, 1995; Tekin, 2020)
- Verimlilikte artış (Spreitzer et al., 1997)
- Örgütsel bağlılıkta artış (Seibert, 2011)
- Streste azalma (Laschinger et al., 2001; Chung, 2018)

- İşten ayrılma niyetinde azalama (Villiers and Stander, 2011)
- Motivasyon artışı (Conger and Kanungo, 1988)

Göröldüğü gibi yapılan çalışmalar incelendiğinde psikolojik güçlendirme çalışanlar üzerinde birçok olumlu tutum ve davranışa yol açmaktadır.



4. İŞ PERFORMANSI

Bu bölümde çalışmada alınan bağımsız değişkenlerden iş performansı açıklanmaktadır. Performans ve iş performansı kavramına, çalışanlar ve organizasyonlar için performansın önemine, iş performansının temel unsurlarına, organizasyonlarda bireysel performans yönetimine, çalışan değerlendirme sistemine, çalışan değerlendirme sisteminde dikkat edilmesi gereken unsurlara bu başlık altında değinilmektedir.

4.1. Performans Kavramı ve İş Performansı

Akademik, atletik, mesleki ortamlarda, kişilerin performansı hep ön planda olmaktadır. Kişilerin performans konusu olan etkinlikleri kaydedilmekte, kıyaslanmakta ve buna göre değerlendirilmektedir. Kişilerin gösterdikleri performanslar, hayatlarının çeşitli alanlarında başarılarını etkilemektedir. Çalışanların iş performansı ise hem kendi kariyerleri hem de organizasyonlarının başarısını etkileyen bir faktördür.

İş performansı, işteki görevin yerine getirilmesi etkinliğini ifade eder (Sonnentag et al., 2008). Genel olarak iş performansı ile ifade edilen çalışanların isteyken sergiledikleri tüm davranışlardır. Örgütsel bağlamda performans, genellikle bir örgüt üyesinin örgütün amaçlarına ulaşmasına ne ölçüde katkıda bulunduğu olarak tanımlanır. İş performansı çalışanların görevlerini belli bir standartta, miktarda ve kalitede yerine getirmesine göre değerlendirilmektedir. İş performansı, çalışanın standart bir süre boyunca gösterdiği davranışların organizasyonun beklediği değeri yaratabilmesine göre ölçülebilmektedir. Çalışanların işte yaptıkları organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlıyor ise çalışanlar işletmede değer yaratmaktadır. Çalışanlar davranışlarının örgütte yarattığı değer oranında performans göstermektedirler (Motowidlo and Kell, 2012).

İş performansı, bir kişinin işinde ne kadar iyi performans gösterdiğini anlatmak için kullanılan bir ölçüdür. Bu ölçütü organizasyonlar sürekli olarak artırmaya çalışmaktadır. Çalışanların göstermesi gereken performans kendileri tarafından ya da dışarıdan belirlenebilmektedir. Örneğin, çalışan daha önce yaptığı işleri başarılı olarak görüyor ise bundan sonraki işlerde gösterdiği eski performansı temel alabilmektedir. Bir başka

performans kriteri ise işin gereklerinde yapılması belirtilen etkinlikler olabilir. Bu durumda çalışandan belli bir süre boyunca çalışması veya belli sayıda çıktı ortaya konması istenebilir (Pritchard and Karasick, 1973).

Bireylerin ve kuruluşların performanslarının artırılması için birçok akademik ve örgütsel çalışma yapılmıştır. Hem akademisyen hem de organizasyonlar çalışanların performanslarının nasıl daha yükseğe çekilebileceğini araştırmışlardır. Yapılan çalışmalarda iş tatmini, stres, iş tecrübesi, çeşitli kişilik özellikleri gibi birçok farklı kavram performans ile ilişkilendirilmiştir. Bu süreçte elde edilen sonuçlardan bir kısmı şöyledir: yüksek iş sonucunda çalışanların işlerinden aldıkları iş tatmini artmaktadır. İş yerinde hissedilen stres çalışanların performanslarına olumsuz olarak yansımaktadır. Çalışılan yerin fazla gürültülü, kalabalık, dikkat dağınık olması performansı düşürmektedir. İş tecrübesi arttıkça iş performansı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Dürüstlük çoğu işte performansa olumlu etkisi olan bir kişilik özelliğidir (Seashore et al, 1960; Jamal, 1984, McDaniel et al., 1988; Barrick and Mount, 1991).

4.2. Çalışanlar ve Organizasyonlar İçin Performansın Önemi

İş performansı ister özel ister kamusal olsun, kuruluşların hedeflerine ne kadar ulaştıklarını ölçen bir araçtır. Organizasyonlarda çalışan performansına yapılan vurgu, her organizasyonun belirlenmiş hedeflerle kurulmuş olmasından ve iş görenlerin bu hedeflere ulaşmak için temel araç olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden iş performansı örgütlerin başarısını doğrudan etkilemektedir (Motowidlo and Kell, 2012).

İş performansı işletmelerin başarısında kritik bir rolü olduğu için, organizasyonlarda iş performansı düzenli olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde, sonuç odaklı, esnek, etkili ve adil bir şekilde çalışan yönetimi mümkün hale gelir. Performans değerlendirme sonuçları: ücretlendirme, terfi, kıdem düşürme, eğitim-geliştirme, işten çıkarma gibi faaliyetlerin verilmesinde rol oynamaktadır (Perry et al., 2009).

Performansın değerlendirilmesi çalışanın güçlü ve zayıf yanlarının tespit etmesini sağlar. Eksik görülen noktalar çalışanlarla paylaşarak çalışanların farkındalığını artırıcı

ve onları motive edici bir etki yaratılabilir. Beklentileri yerine getiremediğini fark eden çalışanlar daha fazla çaba harcayarak istenen hedeflere ulaşmayı deneyebilir. Araştırmalar, performans değerlendirme uygulamalarının rekabet avantajı yaratmak için kullanılabileceğini göstermektedir (Ertan, 2008).

İş performansı yüksek olan çalışanlar işlerine zamanında gelmekte gerekirse geç saatlere kadar çalışmaktan çekinmemektedir. Kendilerine performans hedefi koymakta ve bunları aşmaya çalışmaktadırlar. Kendilerine verilen görevi yerine getirmeye isteklidirler. İş yerinde zaman geçirmekten ve işte yaptıklarından memnundurlar. Çalışma arkadaşları ile araları genel olarak iyidir (Locke, 1970).

İş performansı küresel ve rekabetçi iş ortamında önemini korumaya devam etmektedir. İşletmeler belirledikleri hedeflere büyük oranda insanlar aracılığı ile ulaştığı sürece yüksek performanslı çalışanlar işletmeler için değerli olmaya devam edecektir.

4.3. İş Performansının Temel Unsurları

İş performansı olarak gösterilecek tek bir unsur yoktur. İş performansı çok unsurlu bir olgudur. Bu unsurlar ana olarak iki kategoriye ayrılabilir. Bunlar, ilk olarak her işte gerekli olan beceri ve yetkinliklerdir. İkinci olarak ise, yapılan işe özgü gerekli teknik bilgi ve becerilerdir. İş performansını etkileyen bazı unsurlar şu şekildedir: yazılı ve sözlü iletişim, gösterilen çaba, disiplin, liderlik becerileri (Campbell, 1990).

İş performansının bir diğer önemli boyutu bağlamsal performansdır. Bağlamsal performans davranışlarının işte gösterilmesi yazılı olarak belirtilmemiştir fakat çalışanlar iş tanımlarında yazılmayan bazı faaliyetleri göstermesi beklenmektedir. Bağlamsal performansa örnek, ek işler için gönüllü olmak, çalışanın kişiliğine uymasa bile kurumsal kural ve prosedürleri takip etmek, iş arkadaşlarına yardım etmek, onlarla iş birliği yapmak gibi çeşitli isteğe bağlı davranışlar örnek verilebilir. Kısaca örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektir (Borman and Motowidlo, 1990).

Performansın belki de günümüzdeki en önemli boyutu uyarlanabilir performanstır. Uyarlanabilir performans ile çalışanların organizasyonlarındaki değişimlere uyum sağlama becerileri ifade etmektedir. Özellikle Covid-19 salgınında çalışanların sürekli

değişen çalışma şartlarıyla baş edebilmesi için uyarlanabilir performanslarının yüksek olması gerekmektedir. Uyarlanabilir performansı yüksek olana çalışanlar belirsiz, sürekli değişen iş ortamında çalışabilmekte, krizlerin üstesinden gelebilmekte, stres ile başa çıkabilmektedir (Pulakos et al, 2000).

4.4. Çalışan Değerlendirme Sistemi ve Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans yönetimi uygulaması ve bu konuda yapılan araştırmaların uzun bir geçmişi vardır. İş görenlerin performansının değerlendirilmesi, performans değerlendirme, yüzlerce yıldır akademisyenlerin ve yöneticilerin ilgisini çeken bir konudur. Son zamanlarda, performansı yönetme sürecine de artan bir ilgi oldu görülmektedir. Hem kamu hem de özelde çalışan iş görenlerin performansları bulundukları kurumların başarısını etkileyen kritik bir unsur olduğu için performansın doğru bir şekilde yönetilmesi ve değerlendirmesi günümüzde bir zorunluluk halini almıştır. Tüm işletmeler, daha az kaynak kullanarak daha fazlasını yapmaya çalışmaktadır (DeNisi and Murphy, 2017).

Performans yönetimi, kuruluşların çalışanların çıktılarını ölçmek ve yönetmek için kullandığı yaygın bir uygulamadır. Performans yönetimi, çalışanların performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış çok çeşitli faaliyetler, politikalar, prosedürler ve müdahaleleri ifade etmektedir. Bu programlar performans değerlendirmeleriyle başlar ancak aynı zamanda geri bildirim, hedef belirleme ve eğitimin yanı sıra ödül sistemlerini de içerir. Performans yönetiminin odak noktası çalışanların performansını yükseltmektir. Çalışanların performanslarını artırmak için yönetimin yaptığı birtakım çalışmalar vardır. Bu çalışmalar şu şekilde özetlenebilir: Öncelikle çalışanlar organizasyonun amaçlarına hizmet edecek işlerde çalıştırılmalıdır. Bunun için gerekli planlar yapılmalıdır. Daha sonra yapılan işler için performans standartları konmalı ve iş görenlerin ulaşması gereken hedefler belirlenmelidir. Son olarak, çalışanların performansları belirli aralıklarda denetlenmeli ve onlara performansları hakkında bilgiler verilmelidir (Çoşkun ve Şekercioğlu, 2011).

Çalışan performans değerlendirme sistemi, verimliliğin nasıl artırılabilceğini ölçebilen ve önerebilen bir araç olarak düşünülebilir. Organizasyonlarda performansı değerlendirmek için birçok yöntem geliştirilmiştir. Bunlardan çalışan performansını ölçmek için kullanılanlarından bazıları şu şekildedir:

- Çalışanları birbirleri arasında karşılaştırmaya yönelik yöntemler
- Performans standartlarına yönelik değerlendirmeler

Çalışanları kendi arasında karşılaştırmaya yönelik yöntemler, çalışanları en iyiden en kötüye sıralamak şeklinde veya çalışanlar ikili kıyaslanarak değerlendirilmesi şeklinde farklı şekillerde olabilir. Performans standartlarına yönelik değerlendirmeler ise, çeşitli kıstaslar belirleyerek çalışanları bu kıstaslara göre puanlayarak değerlendirmektir.

İş performansının ölçülmesinin nedenlerinden bazıları: mevcut sistemde iyileştirme yapabilmek, rekabet, ceza veya ödül vermek, belirlenen standartları yakalanıp yakalanmadığını bilmek için gereklidir. Özellikle yöneticiler çalışanların performanslarını bilmesi son derece önemlidir. Çalışanların gösterdikleri performansı bilen çalışanlar çalışanlarını buna göre yönlendirebilir ve onların hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir. Yöneticiler çalışanlarının gösterdikleri performansa göre onlara doğru geribildirimde bulunabilir. Düşük performans yüzünden işten çıkarılmış çalışanların açacağı davalara karşı performans değerlendirmeleri kanıt olabilir. Ayrıca çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için de performansın ölçülmesi gereklidir (Harvard Business Press, 2020).

Bireylerin örgütsel amaçlara karşı gösterdiği performans, örgütün amaçlarına ulaşip ulaşmadığını belirler. Performans değerlendirmenin örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğu görülmektedir.

4.5. Çalışan Değerlendirme Sisteminde Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

Çalışan değerlendirme sisteminin birçok faydası olmasına rağmen araştırmacılar tarafından eleştirilen yönleri olmuştur. Bu başlık altında bu eleştirilerden bir kısmına yer verilmektedir. Özellikle doğru yapılmayan çalışan değerlendirme yöntemlerinin çalışanlar ve organizasyonlarda açtığı sorunlara bu kısımda değinilmektedir.

Etkin olmayan değerlendirme sistemi, dūřuk moral, azalan çalışan verimliliği, çalışanın hevesinin azalması ve organizasyona olan desteği gibi birçok sorunu beraberinde getirebilir. Etkin olmayan değerlendirme sistemi, dūřuk moral, azalan çalışan verimliliği, çalışanın hevesinin azalması ve organizasyona olan bağlılığının azalması gibi birçok sorunu beraberinde getirebilmektedir (Somerick, 1993).

Performans lümü karmařık bir sūrecidir. Bu sūrecin doęru iřlemesi için öncelikle iyi tanımlanmıř bir dizi kritere sahip olmak gerekmektedir. Çalıřanların performanslarının doęru deęerlendirilmesi būyuk lūde bu kriterlere baęlıdır. Çalıřanlara deęerlendirme sūrecinin adil olduęu hissettirilmelidir. Bu sūre çalıřanlar tarafından adil algılanırsa, olumsuz performans derecelendirmelerine bile çalıřanların daha ılımlı ve yapıcı yaklařması olasılıęı yūkselmektedir (Robert et al., 2003).

Performans deęerlendirmesi, doęru, tutarlı, adil ve nesnel olarak kullanıldığında organizasyonlar için rekabet avantajı yaratan bir araçtır. Performans deęerlendirmesi etkili kullanılmazsa, çalıřanlar üzerinde stres, motivasyon ve verimlik kaybı gibi birtakım olumsuzluklar yaratabilmektedir. Bu yūzden sūrecin yūrūtūrken çok dikkatli olunması gerekmektedir. Özellikle alıřanlara karřı yapıcı eleřtiriler getirilmesi ve onların potansiyellerinin farkına vardiırılması önemlidir.

5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu başlıkta çalışmanın bağımlı değişkenlerinden işten ayrılma niyeti ele alınmaktadır. İşten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetine sebep olan faktörler, işten ayrılma niyetinin yol açtığı olumsuzluklar, işten ayrılma niyetini azaltmak için yapılabilecekler açıklanmıştır.

5.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti, çalışanın bulunduğu organizasyonu bırakmayı düşünmesi olarak ifade edilir. Bir başka deyişle, çalışanın işine olan bağının azalması sonucu işten ayrılmayı planlamasıdır. Çalışana işini bırakmayı düşündüren etkenlerden bazıları şu şekildedir: olumsuz çalışma ortamı, farklı kariyer hedefleri ve finansal olarak daha çekici fırsatların varlığı (Bester et al., 2015).

Bir iş görenin ayrılma niyeti bir geri çekilme davranışdır. Çalışanların bir işte kaldıklarında, ancak bazı nedenlerden dolayı işteki etkinliklere daha az katılmaya karar verdiklerinde veya işi tamamen bıraktıklarında benimsedikleri bir dizi tutum ve davranışı ifade eder. İşten ayrılma niyeti, çalışanların işlerini bırakmayı düşünmeleri, aktif olarak iş arayarak mevcut işlerinden çıkmak istemeleridir. Çalışan işinden çıkma isteği ne kadar fazla ise işten ayrılma niyeti o kadar fazladır (Sabuncuoğlu, 2007).

İşten ayrılma niyeti çalışanın kendi rızası ile mevcut işinden ayrılma isteği şeklinde tanımlanabilir. İşten ayrılma niyeti çalışanın işinde tecrübe ettiği çeşitli olumsuzluklar veya başka iş fırsatların varlığı olabilir. İşten ayrılmaya sebep olan durumlar varlığı sürdürmesi halinde çalışanın işinden ayrılması kuvvetle muhtemeldir.

5.2. İşten Ayrılma Niyetine Sebep Olan Faktörler

İşten ayrılmak çalışanlar için genel olarak istenmeyen bir seçenek olmasına rağmen çalışanları işten ayrılma düşüncesine iten belli nedenler vardır. Literatürde, işten ayrılmanın nedenlerini araştıran çalışmalara bakıldığında bireyi örgütten ayrılmaya iten

gücün deneyimlediği psikolojik faktörler olduğu konusunda genel bir fikir birliği vardır. Yapılan çalışmalara bakıldığında işten ayrılma niyetine birçok etmenin sebep olduğu görülmektedir (Şahin, 2011; Özdevecioğlu, 2004; Çekmecelioğlu, 2007). Bu sebeplerden başlıcaları aşağıdaki şekildedir (Kim and Kao, 2014):

- Akademik alanda yapılan çalışmalar iş tatmini azaldıkça işten ayrılma niyetinin arttığını göstermektedir. İş tatmini çalışanların işten ayrılmasına sebep olan faktörlerin başında gelmektedir. İşinde mutlu olmayan çalışanlar işinden ayrılmanın yollarını aramaya başlamaktadır (Özdevecioğlu, 2004). İşten ayrılma nedenlerinden en başlıcası kişinin işindeki memnuniyetsizliğidir. Olumsuz çalışma koşullarında çalışanların işten ayrılmayı, performanslarını azaltmayı ve başka bir yerde iş aramayı düşünmeleri muhtemeldir (Mobley, 1977). İş tatmini, iş görenin işten ayrılma niyetini etkileyen öncüllerden biri olarak çalışmalarda çıkmaktadır (Sökmen ve Sezgin, 2017).
- Örgüt iklimi işten ayrılma niyetine etki eden bir başka önemli faktördür. Çalışanların örgütten beklediği desteği alamadığı, kendilerini özgürce ifade edemedikleri, adaletten yoksun bir örgüt iklimi çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Çekmecelioğlu, 2007; Anafarta, 2015).
- Lider ve çalışanlar arasındaki ilişki de işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir unsurdur. Yapılan çalışmalarda liderleri ile arasındaki ilişki güçlü olan çalışanlar daha az stres hissetmekte, iş tatminleri ve performansları ise daha yüksek olmaktadır. Bu yüzden liderleri ile iyi iletişim kuran çalışanlarda işten ayrılma niyeti daha düşük olmaktadır (De Villiers and Stander, 2011; Şahin, 2011).
- Tükenmişlik hissi çalışanları işten ayrılmaya iten bir başka faktördür. Çalışanlar iş yerinde duygusal ve fiziksel olarak yıpranarak güçsüzleşmesi sonucu tükenmişlik gerçekleşmektedir. Bunun sonucunda işte gösterdikleri başarı düzeyi azalmakta, işte yaşananlara karşı bir kayıtsızlık baş göstermektedir. Yapılan çalışmalarda tükenmişlik düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin arttığı görülmektedir (Yıldırım vd., 2014; Arı vd., 2010).

- Mobbing ve iş yeri nezaketsizliği işten ayrılmaya sebep olan önemli faktörlerdendir. Çalışanların maruz kaldığı kaba tutum ve davranışlar çalışanları duygusal olarak yıpratmakta ve onların işten ayrılmayı düşünmesine sebep olabilmektedir (Kanten, 2014; Erdirençelebi ve Filizöz, 2016).
- Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanlar genel olarak işlerini ve kurumlarının amaçlarını benimsemekte ve bu amaçlar doğrultusunda hareket etmektedir. Örgütsel bağlılık azaldıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır (Seyrek ve İnal, 2017).
- İş ve aile arasında dengesinin sağlanamaması sonucunda çalışanlar işlerinden vazgeçmek zorunda kalabilmektedirler. Çalışanlar ailesi tarafından göstermesi beklenen davranışları işi yüzünden veya işi tarafından göstermesi gereken davranışları ailesi yüzünden gerçekleştirememesi durumunda iş aile çatışması meydana gelmektedir. Bu durumda çalışanlar ailesine daha çok zaman ve enerji ayırmak için işi bırakmayı düşünebilmektedir (Aboobaker et al., 2017).
- Duygusal emek çalışanların işinde göstermesi beklenen duygulardır. Gösterilmesi gereken duyguların niteliği yapılarına göre değişmektedir. Fakat sergilenmesi gereken duygu ve davranışlar çalışanın kişiliği ile ters düşerse bu durum çalışana bir külfet gibi gelebilmektedir. Bu durum da işten ayrılma niyetin artmasına yol açabilmektedir (Güzel vd., 2013).
- Psikolojik sermaye yani kişinin umut, yılmazlık, iyimserlik gibi kişisel özelliklerinin gelişmiş olması işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Çetin ve Varoğlu, 2015).
- Bunlar dışında işten ayrılma niyetine yol açan sebepler maaş, aşırı iş yükü, diğer iş olanaklarının fazlalığı gibi ekonomik nedenler olabilmektedir (Seyrek ve İnal, 2017)

İşten ayrılma niyeti hem çalışanlar hem de işverenler için mühim bir konu olması nedeniyle birçok çalışmada yer verilmiştir. Tüm yapılan çalışmalarda ele alınan ilişkileri göstermek imkânsız olsa da işten ayrılmaya neden olan belli başlı kavram ve durumlar bu başlık altında özetlenmiştir.

5.3. İşten Ayrılma Niyetinin Yol Açtığı Olumsuzluklar

İşten ayrılmanın nedenlerini araştıran çalışmaların sayısı oldukça fazla olsa da işten ayrılma niyetinin etkilerini inceleyen çalışmaların sayısı kısıtlıdır (Glebbeek and Bax, 2004). Bu kısımda çalışanların işten ayrılmasının ya da bu niyetle çalışmaya devam etmesinin işletmelere ve çalışanlarda yol açtığı zararlar incelenmektedir.

Organizasyonlar için çalışan kaybının en büyük sonucu büyük ihtimal ile ekonomiktir. Zaten bu yüzden, çalışanları elde tutulması üst yönetim için bir odak noktasıdır. Her çalışan işe alınırken belli süreçlerden geçerek organizasyona dâhil olmaktadır. İş gören alımı için ilan verme, ilana başvuranlardan eleme yapma, işe alımda yapılan sınav ve mülâkatlar organizasyonlar için hep maliyet oluşturmaktadır. İşteki çalışanın kaybedilmesi durumunda kuruluş şimdi yeni kişiyi işe almak için bu süreci tekrarlamak zorunda kalacak ve tekrar masraf yapacaktır. Ayrıca, ayrıca ayrılan kişi yerine o işi yerine getirecek çalışan bulunamadığı süre boyunca, üretkenlik kaybı ve potansiyel iş kaybı yaşanacaktır. Yeni çalışanın işe başladığı belli bir öğrenme periyodundan geçeceği ve tam performans vermesinin zaman alacağı da göz önüne alınmalıdır. Bu açıdan bakıldığı zaman mevcut çalışanın mümkün olduğunca organizasyonda tutulmasını gerekmektedir. Bununla birlikte eğer çalışan istenilen performansı sergileyemiyor, işini yaparken haddinden fazla hata yapıyor ve işletmeyi zarara sokuyor ise bu çalışanın işten ayrılma niyeti işletme için fayda sağlaması mümkündür (Huselid, 1995, O'Connell and Kung, 2007).

İşten ayrılma niyetine sahip çalışanın bu niyeti diğer çalışma arkadaşları tarafından fark edilmesi de işletme için birtakım zararlar verebilmektedir. Diğer çalışanlar bu duruma fark etmesi halinde, motivasyonları ve performanslarının düşme ihtimali vardır. Bu yüzden işten ayrılma niyetine sahip çalışanların bu psikolojik durumdan çıkması için gerekenler yapılmalıdır. İşten ayrılma niyetine sebep olabilecek etmenlerin önüne geçilmelidir (Dirican, 2015).

Çalışanlar ise ekonomik ve sosyal ihtiyaçları karşılamak için işlerine ihtiyaç duymaktadır. İşten ayrılmanın yaşanması durumunda çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için tekrar iş bulması gerekmektedir. Yeni bir iş bulmadan mevcut işinden ayrılan çalışan

bir süre maaş alamadığı için ekonomik olarak sıkıntı yaşayabilir. Ayrıca çalışan yeni bir iş bulsa bile yeni işine uyum sürecinde istediği performans vermekte zorlanabilir. Bu açıdan bakıldığında ayrılma niyeti genel olarak gönüllü istifanın habercisi olarak nitelendirilse de aslında çalışanların da tercih ettiği bir durum değildir (Şahin, 2011).

Görüldüğü gibi, işten ayrılmanın hem çalışana hem de işyerine yol açtığı birçok olumsuzluk vardır. İşten ayrılma eylemi kişiyi maddi ve manevi olarak olumsuz etkilemesi olasıdır. Organizasyonlar için ise iş gücü kaybı performansı negatif etkilemekte ve kaybedilen çalışanın yerine doldurulması için tekrar masraf yapılması gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde işten ayrılmalar hizmet kalitesini düşürmektedir. Bu yüzden organizasyonların işten ayrılma niyetini azaltıcı stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

5.4. İşten Ayrılma Niyetini Azaltmak İçin Yapılabilecekler

İşten ayrılma niyetinin altında birçok sebep yatmasına rağmen, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltacak belli başlı yöntemler mevcuttur. Bu kısımda bu yöntemlerden bazıları anlatılmaktadır.

Liderlik biçimi; çalışanların, mevcut işyerinde kalıp kalmayacağına ilişkin kararlarında büyük bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin personelini etkin bir şekilde yönetme ve destekleme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca, yöneticilerin insan ilişkileri kuvvetli, pozitif kişiler olmaları iş görenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltıcı etki yapabilmektedir (Şahin, 2011). İşten ayrılma niyetinin çalışanlarda fazla olması yöneticilerin uyguladıkları bazı politikaların adaletsiz ve haksız olabileceğini göstermektedir. Yöneticiler uyguladıkları yanlış politikaları düzelterek işten ayrılma niyetini azaltması mümkün olmaktadır (Dirican, 2015).

Örgütler çalışanlarını mümkün olduğunca desteklemelidir. Bu şekilde çalışanların işe olan bağlılığını artırmak ve işten ayrılma niyetini ise azaltmak kolaylaşmaktadır. İş yerinde kendilerini güvende hisseden ve organizasyonlarının kendilerini desteklediği bilen çalışanlar, bulundukları örgütlere kabul edilmek için daha fazla çaba sarf etmektedir. Örgütün amaçlarını daha çabuk benimserler ve bu amaçlar doğrultusunda performans

gösterirler. Örgüte bağlılıkları yüksek olduğu için mevcut işlerini devam ettirmeye isteklidirler (Özdevecioğlu, 2013). Son olarak yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Erdoğan ve Sökmen, 2019).

Organizasyonlar çalışanların işten ayrılma niyetini azaltıcı bazı hizmet ve eğitimleri çalışanlarını verebilir. Bunlardan bazıları stres yönetimi, mesleki eğitimler ve psikolojik destek şeklindedir. Stres çalışanların iş hayatını olumsuz etkileyen etmenlerin başındadır. Stres ile başa çıkamayan çalışanların işlerini bırakması muhtemeldir. Bu yüzden çalışanlara stresle başa çıkma yöntemlerinin verilmesi gerekmektedir. Stresle başa çıkma düzeyleri artan çalışanlar, stresin yarattığı işten ayrılma dürtüsünü daha az tecrübe edecektir. Çalışanlara psikolojik destek sunularak da onların işten ayrılma düşüncesinden uzaklaştırması mümkün olmaktadır. Profesyonellerin yardımı ile çalışanlar işteki birtakım sorunlarından kurtulabilir ve işe olan bağımlılıkları artırılabilir. Organizasyonların çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabileceği bir başka yöntem ise, onların mesleki bilgi ve becerisini artıracak eğitimler vermektir. Böylelikle çalışanlar işlerinde daha fazla kontrol sahibi olacak ve hissettikleri stres azalacaktır. Ayrıca kendilerini geliştirme fırsatı bulan çalışanların iş tatminleri yükselecektir (Dirican, 2015).

6. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu kısımda çalışmada ele alınan kendi kendine liderlik, psikolojik güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler literatürdeki çalışmalardan faydalanarak açıklanmakta ve tezin hipotezleri oluşturulmaktadır.

6.1. Kendi Kendine Liderliğin İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Kendi kendine liderlik anlayışı klasik yönetim anlayışlarından uzaklaşarak çalışanın kendi kendini nasıl verimli bir şekilde yönetebileceğinin araştırılması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu anlayışa göre tüm çalışanların etkili bir biçimde kendi kendine liderlik yapma potansiyeli vardır. Kendi kendine lider olabilmek için üstün meziyetler sahip olmak ya da seçilmiş bir kişi olmak gerekmemektedir. Aslında herkes kendi kendine liderdir sadece herkes bunu başarılı olarak uygulayamamaktadır. Kendi kendine liderlik öğrenilebilir bir olgudur. Bu yüzden isteyen herkes çalışarak etkili kendi kendine lider olabilir (Manz, 1980).

Kendi kendine liderlik yaklaşımı çalışanların işlerinde başarılı olmalarına yarayacak strateji ve teknikleri barındırmaktadır. Kendi kendine liderlik ile çalışanlar bir takım bilişsel, davranışsal strateji ve teknikleri kullanmaktadır. Çalışanlar bu strateji ve teknikler sayesinde içsel olarak kendini motive etmektedirler. Böylece çalışanların kendilerini daha etkili yönetmesi mümkün olmaktadır. Yapılan çalışmalarda kendi kendine liderlik felsefesini başarılı şekilde uygulayan çalışanların iş performanslarında artış yaşadığı görülmektedir. Araştırma sonuçları kendi kendine liderlik ve performansın ilişkili olduğunu ve kendi kendine liderliğin dolaylı veya doğrudan performansı artırdığını göstermektedir (Prussia et al., 1998; Konradt et al., 2009; Rambe et al., 2018; Panagopoulos and Ogilvie, 2015).

Prussia vd. (1998) kendi kendine liderlik ve performans ilişkisi ele almıştır. Ayrıca bu ilişkide öz-yeterliliğin aracı değişken rolü sorgulamıştır. Çalışma sonucunda, kendi kendine liderliğin öz-yeterliliği önemli oranda artırdığı ve öz-yeterliliğin ise performansı

direk olarak etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, kendi kendine liderlik performans ilişkisinde öz-yeterliliğin mediatör rolü olduğu tespit edilmiştir (Prussia et al., 1998).

Konrad vd. (2009) yaptığı çalışmada, takımlarda kendi kendine liderliğin iş performansına etkilerini incelemiştir. Yaptığı inceleme sonucunda kendi kendine liderlik ve iş performansı arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, bu ilişkide öz yeterlilik ve işe yararlığın (instrumentality) kısmen aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur. İşe yararlılık; bu çalışmada, bireyin grup çıktılarına sağladığını düşündüğü katkı şeklinde tanımlanmaktadır.

Rambe (2018) kendi kendine liderlik ve kontrol odağı kavramları ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada kendi kendine liderlik ve kontrol odağı bağımsız değişken olarak alınmıştır. Her iki değişkeninde iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Rambe, 2018).

Panagopoulos ve Ogilvie (2015) yaptığı araştırmada kendi kendine liderliğin öz-yeterlilik aracılığı ile performansı artırdığına yönelik sonuçlar elde etmiştir (Panagopoulos and Ogilvie, 2015). Lucke ve Furtner (2015) bir grup askere kendi kendine liderlik eğitimi vermiştir. Kendi kendine liderlik eğitimi alan askerin, eğitim almayanlara göre fiziksel ve zihinsel olarak daha fazla performans gösterdiği gözlemlenmiştir (Lucke and Furtner, 2015).

Bu araştırmaların sonuçları ışığında:

H1: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı ile algılanan iş performansı pozitif ilişkilidir.

Kendi kendine liderliğin işten ayrılma niyetine etkisini ele alan ampirik çalışmalar kısıtlıdır. Stewart ve arkadaşları 2010 yılında yayınladığı meta analizinde; kendi kendine liderliğin, işten ayrılmaya etkileri üzerine o zamana kadar yeterince çalışma yapılmadığından bahsetmiştir. Kendi kendine liderliğin işten ayrılmaya etkisinin incelenmesinin ilginç sonuçlar verebileceğini ve literatürdeki bir boşluğu dolduracağını belirtmiştir (Stewart et al., 2010). Mayfield ve arkadaşları 2017 yılında yayınladığı makalesinde, kendi kendine liderlik stratejileri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi

incelemiştir. Çalışmada, yapıcı düşünce modeli ve doğal ödül stratejilerinin işte kalma niyetini artırıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir (Mayfield et al., 2017).

Kendi kendine liderlik, belirli bilişsel stratejiler kullanarak çalışanların kendilerini etkilemesi veya yönlendirmesidir. Bu bilişsel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması yoluyla yapıcı düşünce yönetimi mümkün hale gelir. Bu şekilde, çalışanların davranışları ve duygusal durumları geliştirilebilir. Kendi kendine liderlik stratejileri kullanan çalışanların stresi daha iyi yönettikleri bilinmektedir (Maykrantz and Houghton, 2020; Unsworth and Mason, 2012; Houghton et al., 2012). Bu şekilde iş tatminini olumsuz etkileyen stres kontrol altına alınarak çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılması mümkündür (Elangovan, 2001). Kendi kendine liderlik, iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir (Ju-Young and Ji-Young). İş tatmini, işten ayrılmayı etkileyen önemli faktörlerden biridir. İş tatmini yüksek olan çalışanların işten ayrılma istekleri daha azdır (Mobley, 1977).

Bu düşünceden ve yapılan çalışmalardan hareketle;

H2: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı ile işten ayrılma niyetleri negatif ilişkilidir.

6.2. Psikolojik Güçlendirmenin İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Klasik yönetim anlayışında uzaklaşılması sonucu çalışanlara verilen önem artmıştır. Personel güçlendirme hem bilişsel bir durum hem de yönetsel bir yaklaşım olarak görülmektedir. Psikolojik perspektiften, çalışan güçlendirme, iş görenin bir görevi yerine getirebileceğine inanmasıdır (Conger and Kanungo, 1988). Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar, yüksek düzeyde içsel görev motivasyonuna sahiptir (Thomas and Velthouse, 1990). Yönetsel perspektiften, güçlendirme, alt düzey çalışanlarla bilgi, kaynak, ödül ve yetki paylaşımını amaçlayan yönetsel uygulamaları ifade etmektedir (Kanter, 1979). Verilen sorumluluğun yerine getirilmesi için tanınan yetkide çalışanın güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Elde edilen yetki ile çalışan daha önce ulaşamadığı

organizasyon kaynaklarını kullanabilmektedir. Bu kaynakları kullanarak çalışanlar performanslarını artırabilmektedir (Yücel ve Koçak, 2015; Ekinci, 2019).

Psikolojik güçlenme, çalışanın kendini güçlendirilmiş algılamasıdır. Psikolojik güçlenme, çalışanların iş yerinde artan öz yeterlilik ve içsel motivasyonu ile birlikte deneyimlediği psikolojik bir durumdur. Psikolojik güçlendirme, çalışanın ne kadar yetkili ve sorumlu olduğunu düşünmesine göre şekil almaktadır. Güçlendirme teorisinin temel varsayımlarından biri, yetkilendirilmiş iş görenlerin nispeten daha az yetkilendirilmiş olanlardan daha iyi performans gösterdiğidir. Çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesi ile çalışanlar güçlenmektedir. Çalışanlar kendilerine verilen yeni sorumlulukları yerine getirirken işlerinde daha fazla değer yaratabilmekte bir başka değişle daha fazla performans gösterebilmektedir. Performans artışının nedeni, sorunları çözerken, üst yönetime iletme yerine; sorunları doğrudan çözebilme fırsatı verilmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, genelde, üst düzey yöneticilere göre kendi işleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olduklarından işlerini daha iyi yönetebilmektedir. Ayrıca, işin içinde oldukları için performanslarını kısıtlayan sorunları görme ve çözme konusunda yöneticilere göre daha avantajlıdırlar. Bu yüzden, gerekli iş becerilerine sahip olduklarını düşünen ve işlerini nasıl yapacaklarını seçme imkânı olan iş görenler, bu imkâna sahip olmayan meslektaşlarından daha iyi performans göstermektedirler (Tuuli and Rowlinson, 2009).

Psikolojik güçlendirme ortaya çıktıktan sonra araştırmacılar psikolojik güçlendirmenin iş performansı ile olan ilişkisini incelemeye başlamıştır. Psikolojik güçlendirmeyi inceleyerek iş performansını artırmanın yolları aranmıştır. Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren çeşitli endüstrilerde yapılan araştırmalar, çalışan güçlendirme uygulamalarının performansı artırmada etkili olduğunu göstermiştir. Yapılan çalışmalarda psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş performanslarını pozitif olarak etkilediğini göstermektedir (Hechanova et al., 2006; Sun, 2016).

Tetik (2016) psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemek çalışmanın amacı ile yaptığı çalışmanın sonuçları göstermiştir ki, psikolojik güçlendirme, iş performansı ile pozitif olarak ilişkidir. Güçlendirme hem memnuniyetini hem de performans seviyelerini yukarı çeken bir faktördür (Tetik, 2016).

Bu çalışmalardan hareketle;

H3: Çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ile algılanan iş performansı pozitif ilişkilidir.

Çalışanlarına, karar verme yetkisi tanıyarak lider onların güçlenmelerini sağlayabilmektedir. Böylece; güçlendirilmiş çalışanlar, işlerin planlanmasına ve yürütülmesine katkıda bulunan aktif problem çözücüler haline gelmektedir. Psikolojik güçlenme, işten ayrılma niyetini azalttığı için kuruluşlar için önemli bir kavramdır (Schalkwyk et al., 2010).

Psikolojik güçlendirme ile çalışanlar işlerini bırakmayı daha az istememektedir (Bester et al., 2015). Bunun en büyük nedenlerinden biri psikolojik güçlenme ile birlikte çalışanlar işlerinde yaşadıkları zorlukların üstesinden daha kolay gelmektedirler. Bu çalışanlar iş stresinden daha az etkilenmekte ve işlerinde daha fazla kontrol sahibi olmaktadır. Ayrıca güçlendirme algıları yüksek olan çalışanlar organizasyon tarafından değer verildiğini düşündükleri için örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye daha fazla meyillidirler ve bu da onların işlerini bırakmasına engel olmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma etkisini ele alan çalışmalar incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği görülmektedir (Kanbur, 2018; Hampton and Rayens, 2019; Meng et al., 2015).

Psikolojik güçlendirme boyutları (anlam, etki, yeterlilik, özerklik) bağlılık ile pozitif ve işten ayrılma niyeti ile negatif olarak ilişkilidir. Çalışanlar işlerini anlamlı gördüğünde, çalışanlar işlerinde ayrılma niyetleri daha azdır. Benzer şekilde, çalışanlar iş yerinde bir girdi, etki ve/veya stratejik bir katkı (etki) yaptıklarında, aynı zamanda işten ayrılma niyetlerinde azalma olmaktadır (De Villiers and Stander, 2011)

Bu düşünce ve çalışmalardan hareketle;

H4: Çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ile işten ayrılma niyetleri negatif ilişkilidir.

6.3. Kendi Kendine Liderliğin İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü

Kendi kendine liderlik felsefesine göre, insanlar hayatlarını kontrol edebilmekte ve bu şekilde başarı elde etme gücüne sahiptir. Çalışanlar işlerinde karşılaştıkları zorlukların üstesinden kendi kendine liderlik stratejileri ile gelebilmektedir. Bu şekilde çalışanların kendilerini daha güçlenmiş hissetmesi mümkündür (Manz, 1992a).

Kendi kendine liderlik stratejileri çalışanların işlerinin daha keyifli yanlarını görmeye, onların davranışlarını kontrol altına almalarına yardımcı olmaktadır. Bu şekilde çalışanların daha verimli davranışlar göstermesi amaçlanmaktadır. Kendi kendine liderlik stratejilerini uygulayan çalışanlar işlerini daha anlamlı bulmaya, kendilerini işlerinde daha yeterli görmeye, işlerinde söz sahibi ve özerk olduğunu düşünmeye meyillidirler. Aslına bakıldığında zaman psikolojik olarak güçlü hisseden çalışanların daha çok kendi kendine liderlik davranışları sergilemesi de olasıdır fakat kendi kendine liderliğin çalışanların düşünce yapısını etkileyerek davranışlarında ve düşüncelerinde değişikliğe gittiği iddia edildiği ve bu iddianın birçok çalışmada doğru olduğu kanıtlandığı için kendi kendine liderliğin psikolojik güçlendirmeyi etkilediğini varsaymak daha doğru olacaktır (Houghton and Yoho, 2005). Ayrıca kendi kendine liderliğin, psikolojik güçlendirme algısını etkileyerek iş tatmini ve iş performansını pozitif etkilediği de görülmektedir (Amundsen and Martinsen, 2015). Bu ampirik ve teorik kanıtlara dayanarak,

H5: Çalışanların kendi kendine liderlik strateji kullanımı ile psikolojik güçlendirme algıları pozitif ilişkilidir.

H6: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı algılanan iş performansını psikolojik güçlendirme algısı aracılığı ile pozitif etkilemektedir.

H7: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı işten ayrılma niyetini psikolojik güçlendirme algısı aracılığı ile negatif etkilemektedir.

7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

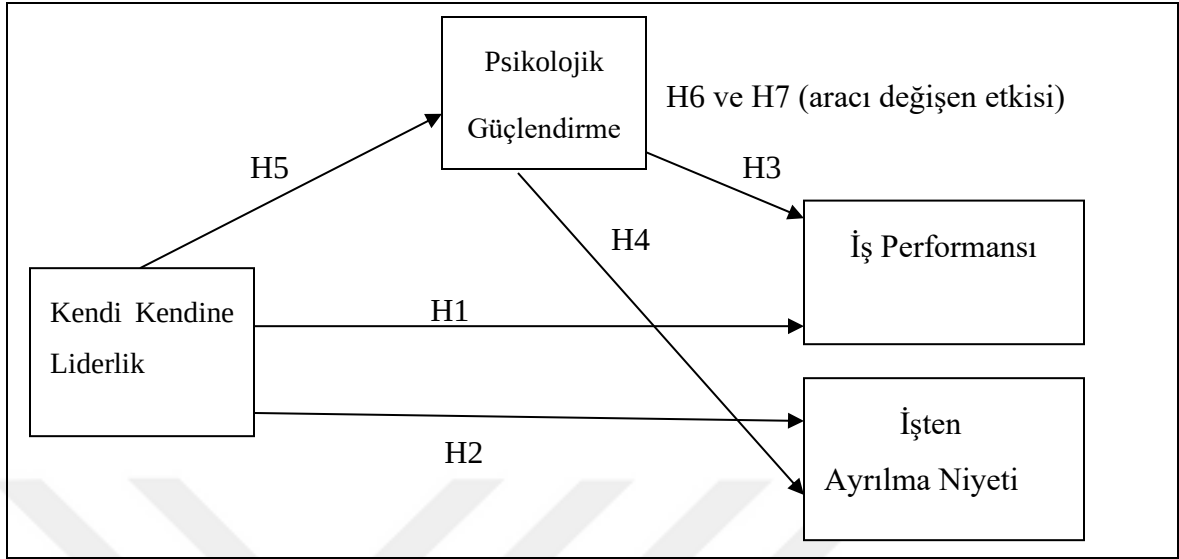
Bu kısımda araştırmanın ne amaçla yapıldığına, neden önemli olduğuna değinilmiştir. Ayrıca test edilecek hipotezler ve model, araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgiler verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tespit edilen bulgular paylaşılmıştır.

7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde çalışma biçimleri Covid-19 ile değişim göstermektedir. Yönetimde klasik yaklaşımlardan uzaklaşıldığı görülmektedir. Şirketler çalışanlarını güçlendirme uygulamaları ile yapıcı tutum ve davranışları teşvik etmeye çalışmaktadır. Çalışanlara daha fazla özerklik, sorumluluk ve karar verme yetkisi verilmektedir. Çalışanların bu sorumlulukların üstesinden gelebilmesi için kendi davranışlarını kontrol edebilen, kendilerini motive edebilen bireyler olması gerekmektedir (Manz, 1992; Müller and Niessen, 2019).

Bu çalışmanın ana amacı kendi kendine liderliğin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü araştırmaktır. Literatürde kendi kendine liderliğin iş performansını artırdığı genel olarak görülmektedir fakat bu ilişkiyi Türkiye’de alan çalışmaların sayısı kısıtlıdır. Ayrıca kendi kendine liderlik ve işten ayrılma niyetini ele alan çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Örneğin, Stewart ve arkadaşlarının 2010 yılında yaptığı meta analizinde kendi kendine liderlik ve işten ayrılma niyetinin bireysel düzeyde o zamana kadar ampirik çalışmalarda ele alınmadığı gözükmemektedir (Stewart et al., 2010). Bu çalışma ile bu zamana kadar teorik olarak desteklenen fakat ampirik olarak pek de ele alınmayan kendi kendine liderlik, psikolojik güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ampirik olarak test edilmiştir.

Literatürden edinilen bilgiler ışığında araştırmanın modelinin aşağıdaki gibi kurulması uygun görülmüştür.



Şekil 7. 1: Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde görüldüğü değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için 7 adet hipotez kurulmuştur. Bu hipotezler:

H1: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı ile algılanan iş performansı pozitif ilişkilidir.

H2: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı ile işten ayrılma niyetleri negatif ilişkilidir.

H3: Çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ile algılanan iş performansı pozitif ilişkilidir.

H4: Çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ile işten ayrılma niyetleri negatif ilişkilidir.

H5: Çalışanların kendi kendine liderlik strateji kullanımı ile psikolojik güçlendirme algıları pozitif ilişkilidir.

H6: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı algılanan iş performansını psikolojik güçlendirme algısı aracılığı ile pozitif etkilemektedir.

H7: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı işten ayrılma niyetini psikolojik güçlendirme algısı aracılığı ile negatif etkilemektedir.

7.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Mümkün olduğunca çok katılımcıdan yanıt alabilmek adına anket formu açık, öz ve anlaşılır olarak hazırlanmasına özen gösterilmiştir. Ankette kullanılan ifadeler daha önce güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış çalışmalardan alınmıştır. Anket formunun giriş kısmında anketin ne amaçla toplandığı, içeriği ve ne amaçla kullanılacağı hakkında özet bilgi verilmiştir. Bu şekilde, gönderilen anketlerin güven vermesi ve cevaplanma ihtimalinin mümkün olduğunca artırılması hedeflenmiştir.

Bu çalışmada kendi kendine liderlik boyutu, kısaltılmış kendi kendine liderlik ölçeği ile ölçülmüştür. Orjinali Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilmiş kendi kendine liderlik ölçeğinin kısaltılmış versiyonudur. Kısaltılmış kendi kendine liderlik ölçeği Houghton ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeğin, en önemli avantajı kendi kendine liderliği tek boyut olarak ele almaya olanak vermesidir (Houghton et al., 2012). Dokuz ifadeden oluşan ölçeğin çevirisi, güvenilirliği ve geçerliliği Şahin (2015) tarafından yapılmıştır (Şahin, 2015). Kendi kendine liderlik, üç alt boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar, davranışsal farkındalık ve irade, yapıcı düşünce ve görev motivasyonu. Davranışsal farkındalık ve irade alt boyutu için bir ifadeye örnek "Kendi performansım için belirgin hedefler oluştururum." Yapıcı düşünce alt boyutunu ölçen bir ifadeye örnek ise "Ne zaman sıkıntılı bir durum yaşasam, kendi düşünce ve varsayımlarım hakkında düşünürüm." Görev motivasyonu alt boyutunu ölçen bir ifadeye örnek ise "Bazen bir işi yapmadan önce, kafamda, başarılı olduğumu canlandırırım." şeklindedir.

Psikolojik güçlendirme boyutu Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür (Spreitzer, 1995). Ölçeğin Türkçeye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Sürgevil vd. tarafından yapılmıştır (Sürgevil vd., 2013). Psikolojik güçlendirme dört alt boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar: anlam, yeterlilik, özerklik (otonomi), etkidir. Anlam alt boyutunda kullanılan ifadeye örnek: "İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir." Yeterlilik alt boyutunda kullanılan ifadeye örnek: "İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum." Özerklik alt boyutunda kullanılan ifadeye örnek: "İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim." Etki alt boyutunda

kullanılan ifadeye örnek: “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyimdir.”

İş performansı boyutu, Çöl (2008) tarafından geliştirilen 4 ifade ile ölçülmüştür. Bu ifadelerden bir örnek vermek gerekirse: “Görevlerimi zamanında tamamlarım.”

Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için Mobley vd. (1978) tarafından geliştirilen 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte geçen ifadelerden bir örnek vermek gerekirse: “Sık sık bu kurumdan ayrılmayı düşünürüm.”

Ankette yer alan ifadelerin cevaplanmasında 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ankete katılanlardan ölçeklerde yer alan ifadelerle katılma derecesine göre 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şıklarından birinin işaretlenmesi istenmiştir.

7.3. Verilerin Analizi

Türkiye’de faaliyet gösteren organizasyon ve çalışanlara Google Forms üzerinden online anket göndererek anketlerin yaklaşık yüzde 95’lik kısmı toplanmış, geri kalan anketler ise elden toplanmıştır. Gönderilen anketlere 537 iş görenden cevap gelmiştir. Anketlere dönüş yapan iş görenlerin oranı yaklaşık olarak yüzde 15’tir. Toplanan anketlerden geçersiz olan anketler çıkarıldığında toplam 512 adet anket analize sokulmuştur. Verilerin analizinde “Statistical Package for the Social Sciences” SPSS programı kullanılmıştır. Kendi kendine liderliğin ve psikolojik güçlendirmenin her iş gören tarafından deneyimlenebilen unsurlar olduğu hususu dikkate alınmış ve anket çalışması seçilmiş bir iş gören grubuna uygulanmamıştır. Anketlerde elde edilen veriler Google Forms üzerinden SPSS’e aktarılmış ve demografik analiz, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

7.3.1. Demografik Bilgiler

Bu kısımda araştırmaya dahil edilen iş görenlerin demografik bilgilerine yer verilmektedir. Ankete katılan 512 çalışandan 245 tanesi yani %47,9 'u kadın, 267 tanesi yani %52,1'i erkektir.

Tablo 7. 1: Katılımcıların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	267	52.1
Kadın	245	47.9
Total	512	100.0

Araştırmaya katılan 512 çalışanın yaşlarına bakıldığında en yaşlı 70 ve en genç ise 17 yaşındadır. Yaş ortalaması 41,8'dir. Kıdem yılları ise en az 0 (1 yılı doldurmamış) ve en fazla 40 yıldır. Kıdem ortalaması yaklaşık olarak 11'dir.

Tablo 7. 2: Katılımcıların Yaşları ve Kıdemleri

	Yaş	Kıdem
N	512	512
Ortalama	41.838	11
Median	42.000	8
Standart Sapma	11.5656	9.646
Minimum	17.0	0 (Yeni işe başlamış)
Maximum	70.0	40

Araştırmaya katılan 512 çalışanın medeni durumları incelendiğinde 160 çalışanın yani yüzde 31,3'lük bir kısmın bekar, 352 çalışanın yani yüzde 68,8'lik bir kısmın ise evli olduğu görülmektedir.

Tablo 7. 3: Katılımcıların Medeni Durumları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	160	31.3
Evli	352	68.8
Total	512	100.0

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde yüzde 54,1'lik kısmın lisans mezunu olduğu ve 19.9'lük bir kısmın ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların sadece yüzde 2'lik bir kısmı ilköğretim mezunudur.

Tablo 7. 4: Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim	Frekans	Yüzde
İlköğretim	10	2.0
Lise	55	10.7
Ön Lisans	48	9.4
Lisans	277	54.1
Yüksek Lisans	102	19.9
Doktora	20	3.9
Total	512	100.0

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre sıralandığında yüzde 26,4 ile büyük bir kısmını personelin oluşturduğu görülmektedir. İkinci sırada ise alt düzey yönetici ve memurlar yüzde 25,2 ile gelmektedir. Bu soruya yüzde 0,4'lük bir kısım cevap vermemiştir.

Tablo 7. 5: Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonu

	Frekans	Yüzde
Kayıp veri	2	.4
Personel	135	26.4
Memur/Alt Düzey Yönetici	129	25.2
Orta Düzey Yönetici	114	22.3
Üst Düzey Yönetici	127	24.8
İşortacı/Patron	5	1.0
Total	512	100.0

Tablo 7.6 Sektör analizine bakıldığında, yüzde 69,2’lik kısmın sigorta sektöründen katılmaktadır. Bundan sonra en fazla katılımcı yüzde 11,4 ile eğitimidir.

Tablo 7. 6: Katılımcıların Çalıştıkları Sektörler

	Frekans	Yüzde
Bilişim Teknolojileri	5	1.0
Danışmanlık	1	.2
Eğitim	59	11.4
Endüstriyel Ürünler ve Servisler	1	.2
Finans	8	1.6
Gayrimenkul	1	.2
Gıda	6	1.2
Güvenlik	2	.4
Hizmet	5	1
Hukuk	1	.2
İlaç	1	.2
İmalat sanayi	8	1.6
Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	2	.4
İnşaat	5	1
Mali İşler	1	.2
Medya, İletişim ve Yayıncılık	2	.4
Orman ürünleri	1	.2
Otomotiv	7	1.4
Sağlık hizmetleri ve sosyal hizmetler	6	1.2
Savunma	1	.2
SGK	1	.2
Sigorta	355	69.2

Tablo 7. 7: Devam

Tarım, hayvancılık, balıkçılık, ormancılık ve madencilik	3	.6
Tekstil, Hazır Giyim, Deri	3	.6
Toptan ve perakende ticaret	8	1.6
Turizm, konaklama ve yiyecek hizmetleri	9	1.8
Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	10	2.0
Total	512	100.0

Katılımcıların iş yerlerinin büyüklüğü çalışan sayısına göre ele alındığında, farklı büyüklükteki kurumlardan ankete katılım olduğu görülmektedir. Ankete katılanların büyük bir kısmı (yüzde 62,1) özel sektörde çalışmaktadır.

Tablo 7. 8: İşletmenin Sahiplik Türü

	Yüzde	Frekans
Kamu	193	37.7
Özel	318	62.1
Kayıp veri	1	.2
Total	512	100.0

7.3.2. Geçerlilik ve Faktör Analizi

Bu kısımda elde edilen verilerin geçerlilik ve faktör analizi yapılmıştır. İlk olarak, veri seti için hesaplanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik ölçüsü 0,915'tir. Anlamlılık seviyesi ise 0.05'ten küçüktür. "KMO endeksi 0 ile 1 arasında değişir ve 0,50 faktör analizi için uygun kabul edilir. Faktör analizinin uygun olması için Bartlett'in Küresellik Testi önemli ($p < .05$) olmalıdır" (Williams et al., 2010). Buna göre elde edilen veri seti istatistiki olarak anlamlı ve çalışılmaya uygundur. Veri setinin istatistiki olarak anlamlı ve çalışılmaya uygun olduğunun tespit edilmesinden sonra araştırmada ele alınan değişkenlere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 7. 9: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		.915
Bartlett'in Küresellik Testi	Ki-Kare	8734.608
	Serbestlik Derecesi	300
	Anlamlılık Seviyesi	<0.001

Uygulanan açıklayıcı faktör analizinde, bazı ifadeler (KKLGM3 ve KKLYD1) birden fazla boyuta dağıldığı için analizden çıkarılmıştır, nihai faktör analizi sonucuna göre faktörler 9 boyuta ayrılmıştır ve açıklanan toplam varyans oranı da 81,035 olarak bulunmuştur.

Tablo 7. 10: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktörler								
	PGE	İAN	PGY	PGÖ	PGA	KKLBAV	İŞP	KKLCC	KKLTM
PGE2- Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyimdir.	.816								
PGE3- Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde önemli bir etkim vardır.	.809								
PGE1- Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde önemli oranda söz sahibiyimdir.	.773								
İAN2- Aktif olarak başka bir iş arıyorum.		.879							
İAN3- İlk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.		.879							
İAN1- Sık sık bu kurumdan ayrılmayı düşünürüm.		.834							
PGY2- İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.			.814						
PGY1- İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.			.750						

Tablo 7. 9'un Devamı

PGY3- İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.			.720						
PGÖ2- İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.				.782					
PGÖ3- İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.				.749					
PGÖ1- İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.				.683					
PGA2- İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.					.764				
PGA3- Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					.764				
PGA1- Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					.762				
KKLDFİ1- Kendi performansım için belirgin hedefler oluştururum.						.808			
KKLDFİ2- İşimde ne kadar iyi olduğumu takip etmek benim için önemlidir.						.795			
KKLDFİ3- Kendim için belirlediğim hedeflere yönelik çalışırım.						.694			
İŞP1- Görevlerimi zamanında tamamlarım.							.854		
İŞP2- İş hedeflerime ulaşırım veya aşarım.							.750		
İŞP3- Sunduğum hizmet kalitesinin standartları karşıladığından veya aştığından eminim.							.570		
KKLYD3- Ne zaman sıkıntılı bir durum yaşasam, kendi düşünce ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.								.848	
KKLYD2- Bir sorun yaşadığımda, o durum hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu değerlendiririm.								.847	
KKLGM2- Bazen bir işi yapmadan önce, kafamda, başarılı olduğumu canlandırırm.									.901
KKLGM1- Bir işi yapmadan önce, o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırırm.									.764
PGE: Psikolojik Güçlendirme Etki, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, PGY: Psikolojik Güçlendirme Yeterlilik, PGÖ: Psikolojik Güçlendirme Özerklik, PGA: Psikolojik Güçlendirme Anlam, KKLDFİ: Kendi Kendine Liderlik Davranışsal Farkındalık ve İrade, İŞP: İş Performansı KKLYD: Kendi Kendine Liderlik Yapıcı Düşünce, KKLGM: Kendi kendine liderlik Görev Motivasyonu									
Açıklanan Toplam Varyans	81.035								

Açıklayıcı faktör analizi Tablo 7.9 'da görüldüğü gibi ölçeği oluşturan maddeler teoride geçerliliği kanıtlanmış boyutların altında toplanmıştır.

7.3.3. Güvenirlilik Analizi

Anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testi yapılmış ve Tablo 7.10'deki Cronbach's Alpha değeri elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan dokuz boyutun Cronbach's Alpha değeri 0,70 üzerinde çıkmıştır. Bu yüzden ilgili ölçekler güvenilir kabul edilmektedir (Leech vd., 2015).

Tablo 7. 11: Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Cronbach's Alpha Değeri
Psikolojik Güçlendirme Anlam	0.921
Psikolojik Güçlendirme Yetki	0.892
Psikolojik Güçlendirme Otonomi	0.880
Psikolojik Güçlendirme Etki	0.937
İşten Ayrılma Niyeti	0.881
İş Performansı	0.763
Kendi Kendine Liderlik Davranışsal Farkındalık ve İrade	0.775
Kendi Kendine Liderlik Yapıcı Düşünce	0.720
Kendi kendine liderlik Görev Motivasyonu	0.792

7.3.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Bu kısımda araştırmada elde edilen veri setiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Bu şekilde anketlerden elde edilen veri setini daha iyi anlamak mümkün olacaktır.

Tablo 7. 12: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Güçlendirme Anlam	4.33	.871
Psikolojik Güçlendirme Yetki	4.48	.684
Psikolojik Güçlendirme Otonomi	4.03	.978
Psikolojik Güçlendirme Etki	3.99	1.007
İşten Ayrılma Niyeti	2.01	1.181
İş Performansı	4.33	.645
Kendi Kendine Liderlik Davranışsal Farkındalık ve İrade	4.44	.656
Kendi Kendine Liderlik Yapıcı Düşünce	4.26	.715
Kendi Kendine Liderlik Görev Motivasyonu	4.18	.861

Tablo 7.11 'de ankette beşli likert tipi şeklinde yer alan ifadelere, katılımcıların verdiği ortalama değerler paylaşılmıştır. 1 ve 2,5 arası ortalama düşük düzey, 2,51 ve 3,5 arası ortalama orta düzey, 3,51 ve 5 arası ortalama ise yüksek düzey olarak yorumlanabilir.

Tablo 7. 13: Korelasyon Tablosu

	Psikolojik Güçlendirme Etki	İşten Ayrılma Niyeti	Psikolojik Güçlenme Yetki	İş Performansı	Psikolojik Güçlenme Otonomi	Psikolojik Güçlenme Anlam	KKL Davranışsal Farkındalık ve İrade	KKL Yapıcı Düşünce	KKL Görev Motivasyonu
Psikolojik Güçlendirme Etki	1								
İşten Ayrılma Niyeti	-,389**	1							
Psikolojik Güçlenme Yetki	,604**	-,336**	1						
İş Performansı	,489**	-,271**	,609**	1					
Psikolojik Güçlenme Otonomi	,745**	-,326**	,630**	,502**	1				
Psikolojik Güçlenme Anlam	,601**	-,478**	,629**	,572**	,600**	1			
KKL Davranışsal Farkındalık ve İrade	,323**	-,251**	,362**	,350**	,341**	,432**	1		
KKL Yapıcı Düşünce	,150**	-,059	,208**	,192**	,150**	,238**	,426**	1	
KKL Görev Motivasyonu	,260**	-,153**	,381**	,256**	,271**	,348**	,489**	,392**	1

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde (2 kuyruklu) anlamlıdır.

KKL: Kendi Kendine Liderlik

Korelasyon değeri r harfi ile ifade edilmektedir. Korelasyon değeri -1 ile +1 arasında değişir. Pozitif değer değişkenlerin pozitif ilişkili olduğunu, negatif değer ise değişkenlerin negatif ilişkili olduğunu gösterir. Korelasyon değeri 0 ise bu iki değişken ilişkili değildir. Korelasyon değeri -1 veya +1 yaklaştıkça ilişki güçlenmektedir (Özmen

vd., 2018). Tablo 7.12’de korelasyon katsayılarına yer verilmiştir. İlişkiler hipotezlerde beklenildiği gibi çıkmıştır.

7.3.5. Regresyon Analizleri

Bu kısımda bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamak için regresyon analizleri yapılmıştır. Önceden belirlenen hipotezlerden H1, H2, H3 ve H4 için doğrusal regresyon analizi yöntemi uygulanmıştır.

Tablo 7. 14: Kendi Kendine Liderlik ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		
	İş Performansı		
	β	t	Sig.
Kendi Kendine Liderlik	0.346	8.308	0.000
	$R^2= 0.119$		
	F= 69.015		
	Sig = ,000		

Kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımının, iş performans algısı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları anlamlı bulunmuştur ($R^2= 0.119$, $F=69.015$). Elde edilen bulgulara göre; kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımı, iş performans algısı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0.346$, $p<0,01$). Bu sonuca göre, H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7. 15: Kendi Kendine Liderlik ve İşten Ayrılma Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		
	İşten Ayrılma Niyeti		
	β	t	Sig.
Kendi Kendine Liderlik	-0.207	-4.778	0.000
	R ² = .043		
	F= 22.832		
	Sig = ,000		

Kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımının, işten ayrılma niyeti üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları anlamlı bulunmuştur (R²= 0.43, F=22.832). Elde edilen bulgulara göre; kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımı, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β = -0.207, $p<0,01$). Bu sonuca göre, H2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7. 16: Psikolojik Güçlenme ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		
	İş Performansı		
	β	t	Sig.
Psikolojik Güçlenme	0.626	18.082	0.000
	R ² = 0.392		
	F= 326.962		
	Sig = ,000		

Psikolojik güçlenme algısının algılanan iş performansı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları anlamlı bulunmuştur (R²=

0.392, $F= 326.962$). Elde edilen bulgulara göre; psikolojik güçlenme algısı, algılanan iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta= 0.626$, $p<0,01$). Bu sonuca göre, H3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7. 17: Psikolojik Güçlenme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		
	İşten Ayrılma Niyeti		
	β	t	Sig.
Psikolojik Güçlenme	-0.448	-11.302	0.000
$R^2= 0.201$ $F= 127.739$ $Sig = ,000$			

Psikolojik güçlendirme algısının, işten ayrılma niyeti üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları anlamlı bulunmuştur ($R^2= 0.201$ $F= 127.739$). Elde edilen bulgulara göre; psikolojik güçlenme algısı, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta= -0.448$, $p<0,01$). Bu sonuca göre, H4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7. 18: Kendi Kendine Liderlik ve Psikolojik Güçlenme Arasındaki İlişkiler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		
	Psikolojik Güçlenme		
	β	t	Sig.
Kendi Kendine Liderlik	0.433	10.832	0.000
$R^2= 0.187$ $F= 117.339$ $Sig = ,000$			

Kendi kendine liderlik stratejileri kullanımının, psikolojik güçlendirme algısı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları anlamlı bulunmuştur ($R^2= 0.187$, $F= 117.339$). Elde edilen bulgulara göre; kendi kendine liderliğin, psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta= 0.433$, $p<0,01$). Bu sonuca göre, H5 hipotezi desteklenmiştir.

Ara değişken analizi, bağımsız bir değişken X'in bağımlı bir değişken Y'yi nasıl etkilediğine ilişkin soruları yanıtlamak için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Ara değişken etkisi M şeklinde ifade edilmektedir. M, X'in Y'yi etkilemesinde rol oynayan herhangi bir etmen olabilir. Ara değişken modelinin ampirik testi gerçekleştirilirken, doğrudan ve dolaylı etkiler ile tüm değişkenlerin toplam etkisi dikkate alınmalıdır. Bu tür etkileri göstermek için dolaylı etkileri oluşturan bileşenleri, yani X'in M üzerindeki etkisini ve M'nin Y üzerindeki etkisini bilmek gerekir (Hayles, 2017). Aracı değişken etkisinin olması için şu koşulların sağlanması gerekir: İlk olarak, bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemelidir; ikincisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği görülmelidir. Son olarak; aracı değişken, bağımlı değişkeni etkilemelidir. Bu koşulların tümü tahmin edilen yönde gerçekleşmelidir. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişken ile birlikte daha fazla olmalıdır (Baron and Kenny, 1986). Kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımının, algılanan iş performansına ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik güçlendirme algısının aracı etkisi bu yönetime göre test edilmiştir.

Tablo 7. 19: Kendi Kendine Liderliğin İş Performansına Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü

	β	t	Sig.
1. Adım	0,5631	10,8166	0,000
KKL → PG	$R^2=0,1872$ $F=116,998$		
2. Adım	0,3832	8,2990	0,000
KKL → İŞP	$R^2=0,1194$ $F=68,8739$		

Tablo 7. 20'in Devamı

3. Adım KKL + PG → İŞP	KKL	0,1020	2,4081	0,0164
	PG	0,4993	15,3369	0,000
		$R^2=0,3985$ $F=167,9249$ $Sig = ,000$		

Tablo 7.18'de, ara değişen rolünün olması için gereken şartların sağlandığı görülmektedir. İlk olarak, bağımsız değişken (KKL) aracı değişken (PG) üzerine anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = 0,5631$, $sig < 0,05$). İkinci olarak, bağımsız değişken olan (KKL), bağımlı değişken olan (İŞP) olan etkisi incelenmiştir. Bu etki KKL 'nin İŞP 'ye ($\beta = 0,3832$, $sig < 0,05$) şeklinde istatistiki olarak anlamlı görülmektedir. Son olarak, KKL ile aracı değişken PG birlikte analiz edilmiş ve bağımlı değişken İŞP'ye olan etkileri incelenmiştir. İkinci adımdaki (KKL → İŞP) anlamlı etki anlamsıza dönüşmemiş ($sig < 0,05$) fakat etki düzeyine azalama meydana gelmiştir. Bu PG kısmi aracı etkisinin varlığına işaret etmektedir. Bu etkinin anlamlı olduğunu anlamak için KKL'in İŞP'ye PG ile aracı etkisine bakılmıştır. Alt limit güven aralığı (BootLLCI): 0,2080 ve üst limit güven aralığı (BootULCI): 0,3717 arasında 0 değeri bulunmaması PG aracı değişken etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu iki güven aralığı arasında 0 olmadığı için psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi anlamlı kabul edilmektedir (Hayes, 2017). Aracı etkinin anlamlı olduğu doğrulamak için ayrıca Sobel testi yapılmıştır. Aracı etkinin değeri standart hataya bölünmesi aracı etkinin z puanını ortaya koymaktadır. Z puanı mutlak değer 1,96'dan büyükse, aracı etki anlamlı kabul edilmektedir (Preacher and Hayes, 2004). Yapılan Sobel Testi sonucu, KKL ile İŞP arasındaki ilişkide aracı etkisi için $Z = 8,8269$, $p = 0,000$ olarak hesaplanmıştır. Sobel testi sonuçları PG'nin KKL ve İŞP üzerindeki aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Analizlerden elde edilen verilere göre H6 desteklenmiştir.

Tablo 7. 21: Kendi Kendine Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü

		β	t	Sig.
1. Adım KKL → PG		0,5635	10,8166	0,000
		$R^2=0,1873$ $F=117,3390$		
2. Adım KKL → İAN		-0,4205	-4,7715	0,000
		$R^2=0,0428$ $F=22,7622$		
3. Adım KKL + PG → İAN	KKL	-0,0326	-0,3650	0,7152
	PG	-0,6884	-10,0219	0,000
		$R^2=0,2008$		
		$F=63,8271$		
		Sig = ,000		

Tablo 7.19’da, ara değişen rolünün olması için gereken şartların sağlandığı görülmektedir. İlk olarak, bağımsız değişken (KKL) aracı değişken (PG) üzerine anlamlı bir etkisi vardır ($\beta= 0,5635$, $\text{sig}<0,05$). İkinci olarak, bağımsız değişken olan (KKL), bağımlı değişken olan (İAN) olan etkisi incelenmiştir. Bu etki KKL ‘nin İAN ‘ye ($\beta= -0,4205$, $\text{sig}<0,05$) şeklinde istatistiki olarak anlamlı görülmektedir. Son olarak, KKL ile aracı değişken PG birlikte analiz edilmiş ve bağımlı değişken İAN olan etkileri incelenmiştir. İkinci adımdaki (KKL→ İAN) anlamlı etkinin anlamsıza dönüşmesi ($\text{sig}>0,05$) PG tam aracı etkisinin varlığına işaret etmektedir. Bu etkinin anlamlı olduğunu anlamak için KKL’in İAN’ya PG ile aracı etkisine bakılmıştır. Alt limit güven aralığı (BootLLCI): -0,5105 ve üst limit güven aralığı (BootULCI): -0,2833 arasında 0 değeri bulunmaması PG aracı değişken etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu iki güven aralığı arasında 0 olmadığı için psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi anlamlı kabul edilmektedir (Hayes, 2017). Aracı etkinin anlamlı olduğu doğrulamak için ayrıca Sobel testi yapılmıştır. Aracı etkinin değeri standart hataya bölünmesi aracı etkinin z puanını ortaya koymaktadır. Z puanı mutlak değer 1,96’dan büyükse, aracı etki anlamlı kabul

edilmektedir (Preacher and Hayes, 2004). Yapılan Sobel Testi sonucu, KKL ile İAN arasındaki ilişkide aracı etkisi için $Z = -7,3396$, $p = 0,000$ olarak hesaplanmıştır. Sobel testi sonuçları PG'nin KKL ve İAN üzerindeki aracılık etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler ışığında H7 desteklenmiştir.

Tablo 7. 22: Hipotezler ve Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H1: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı ile algılanan iş performansı pozitif ilişkilidir.	DESTEKLENDİ
H2: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı ile işten ayrılma niyetleri negatif ilişkilidir.	DESTEKLENDİ
H3: Çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ile algılanan iş performansı pozitif ilişkilidir.	DESTEKLENDİ
H4: Çalışanların psikolojik güçlendirme algılamaları ile işten ayrılma niyetleri negatif ilişkilidir.	DESTEKLENDİ
H5: Çalışanların kendi kendine liderlik strateji kullanımı ile psikolojik güçlendirme algıları pozitif ilişkilidir.	DESTEKLENDİ
H6: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı algılanan iş performansını psikolojik güçlendirme algısı aracılığı ile pozitif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ
H7: Çalışanların kendi kendine liderlik stratejileri kullanımı işten ayrılma niyetini psikolojik güçlendirme algısı aracılığı ile negatif etkilemektedir.	DESTEKLENDİ

8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Etkili ve verimli liderlik yöntemleri, her dönem olduğu gibi günümüzde de popüler bir konudur. Başarılı liderlik ve yönetim tekniklerinin, mevcut duruma göre değişkenlik göstermesi, bu konunun popüler olmasındaki en önemli nedenlerden biridir. Günümüzün dinamik, hızla değişen, belirsiz iş ortamı organizasyonlarda modern liderlik ve yönetim tarzlarını kullanmayı gerekli kılmaktadır. Yukarıdan aşağıya, bürokrasiye dayalı, liderlik ve yönetim yaklaşımlarının çoğu işyeri için etkisini yitirmeye başladığı görülmektedir. Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan kendi kendine liderlik stratejileri kullanılarak çalışanların daha verimli çalışması, psikolojik olarak güçlenmesi ve koyduğu hedeflere ulaşması mümkündür.

Akademisyenler ve yöneticiler, iş görenleri verimli ve etkili bir şekilde yönetmenin, organizasyonların başarısı için son derece önemli olduğu konusunda hemfikirdir. Kendi kendine liderlik ile organizasyonlarda verimli ve etkili bir yönetim sağlanabilir. Kendi kendine liderlik stratejilerini kullanılmasına izin verilen çalışanlar işlerin yapılış şeklinde bazı değişiklikler yaparak işleri daha verimli ve keyifli hale getirebilir. Bu da çalışanların iş tatminlerinin ve performanslarının yükselmesine yardımcı olur. Kendi kendine liderlik ile verimliliği artan çalışanlar, yoğun iş yükünün üstesinden daha rahat gelebilecek ve mevcut performanslarında artış gösterebilecektir. Kendi kendine liderlik stratejileri, çalışanların koydukları hedeflerine ulaşmasını, içsel motivasyonu artırarak ve onların yaptığı işten daha fazla keyif almasını sağlayarak kolaylaştırır.

Psikolojik güçlendirme anlayışı 1970’li yıllarda ortaya atılmış ve günümüzde birçok organizasyonun benimsediği bir yönetim biçimi haline gelmiştir. Psikolojik güçlendirmenin tam anlamıyla gerçekleşmesinin yolu; çalışanların işlerini anlamlı bulması, işlerinde özerk ve söz sahibi olması, ayrıca işlerinde kendilerinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğuna inanmasıdır (Spreitzer; 1995). Psikolojik olarak güçlenen çalışanlar proaktif davranışlar sergilemeye meyillidir (Huang; 2017). Kendi kendine liderlik stratejileri çalışanların öz-yeterlilik duygusunu artırarak psikolojik güçlendirmeyi artırabilir.

Bu araştırmada modern yönetim felsefelerinden kendi kendine liderlik ve kendi kendine liderliğin ilişkili olduğu psikolojik güçlenme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ele alınmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için öncelikle literatür çalışması yapılmış ve elde edilen bilgiler ışığında hipotezler geliştirilmiştir. Daha sonra kurulan hipotezler ampirik bir şekilde test edilmiştir. Elde edilen bilgiler bulgular kendi kendine liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisini ortaya konmuş ve alan yazınına yeni bilgiler katmıştır.

Çalışmada yapılan analizlere göre; kendi kendine liderlik stratejilerinin iş performansına olumlu yansıdığı ve işten ayrılma niyetini ise azalttığı görülmektedir. Ayrıca, kendi kendine liderliğin iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü olduğu analizler sonucunda desteklenmiştir. Bu alışma ile kendi kendine liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi ele alarak bu konuda akademik ve pratik bilgiler sunarak katkı sağladığına inanılmaktadır.

8.1. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin neriler

Bu kısımda araştırmanın kısıtlarına değinilmekte ve ileride bu konuda çalışacak araştırmacılara tavsiyeler verilmektedir. Çalışmadaki kısıtlar ileride bu konuda çalışacak araştırmacılar için fırsat niteliğindedir. Öncelikle bu araştırma Covid-19 salgınında ve sürekli olarak kısıtlamaların yaşandığı bir ortamda yapılmıştır. Bu yüzden araştırmadaki hipotezlerin test edilebileceği yöntemler sınırlı kalmıştır. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda anket dışında; görüşme, gözlem gibi veri edinme yöntemleri de anket yöntemi ile birlikte kullanılabilir. Böylece daha fazla veri elde edinilmesi mümkün olacaktır. Ayrıca, bu çalışmada kullanılmayan analiz metotları kullanılarak çalışmanın bulguları test edilebilir.

Bu alışma Türkiye’de farklı sektörlerde çalışmakta olan iş görenler üzerine yapılmıştır. İleride yapılacak çalışmalar, belirli bir sektör seçerek bu araştırmayı uygulayabilir. Böylece bu çalışmada tespit edilen bulguların belirli sektörler için geçerli olup olmadığı test edilebilir. nemli bir diğer husus bu çalışmadaki çalışan yaş

ortalamasının yaklaşık olarak 42 olmasıdır. Daha genç bir örneklem için kendi kendine liderlik becerileri ve buna bağlı ilişkiler farklılık gösterebilir. Ankete katılan kişilerin kendilerini subjektif olarak değerlendirmeleri ise araştırmanın bir başka kısıtıdır.

8.2. Yöneticilere Öneriler

Küreselleşme ve teknolojinin gelişmesiyle, işletmeler için rekabet global düzeydedir. Çetin bir rekabetin yaşandığı iş dünyasında, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajı yaratmasının yollarından biri elindeki insan kaynağını mümkün olduğunca verimli kullanmasıdır. Bu amaca ulaşmak için ise, çalışanların kendilerinin yönetme kapasitelerine sahip olduklarının bilincinde olmaları ve bu kapasitelerini kullanmayı öğrenmeleri gerekmektedir.

Çalışanları Covid-19'dan korumak için getirilen uzaktan çalışma biçimi özellikle yöneticilerin üzerindeki yükü artırmıştır. Yöneticilerin pandemi döneminde çalışanlarına uzaktan destek olması, onları yönetmesi ve motive etmesi güçleşmiştir. Çalışanlarla eskiden olduğu gibi iletişim kurmak her zamankinden daha zor bir hale gelmiştir (Kirchner vd., 2021: 1). Bulunan karmaşık ve belirsiz ortamda kararların doğru bir şekilde verilmesi için işin uzmanı olan çalışanlara güven duyulmalı, sorumluluk ve yetki verilmelidir. Çalışanların uzaktan faaliyet gösterebileceği veya firmadan uzakta çalışabileceği Covid-19 ortamı düşünüldüğünde, çalışanların güçlendirilmesi yerinde bir karar olacaktır. Bu şekilde çalışanlar kendi kendine liderlik yapma fırsatı bulacaklardır.

Bilgili ve yetenekli çalışanlara yetki ve sorumluluk verilerek güçlendirmek gerekmektedir fakat bu uygulama her zaman tek başına yeterli değildir. Çalışanlara kendi kendine liderlik eğitimi verilerek onların psikolojik olarak güçlenmesine yardımcı olunmalıdır. Bu sayede çalışanlar, güçlendirme sonucu, farklı görevleri yerine getirirken daha az zorlanacaktır ve psikolojik güçlendirmenin gerçekleşme ihtimali artacaktır.

Yöneticiler, sergiledikleri kendi kendine liderlik davranışları ile çalışanlarına rol model olmalı ve onlara kendi kendine liderlik stratejilerinin organizasyonda nasıl kullanılabileceğini göstermelidir. Böylece, çalışanlar kendi kendine liderlik felsefesini daha kolay benimseyecek ve öğreneceklerdir.

Covid-19 döneminde uzaktan çalışma biçimi çok daha fazla görülmektedir. Uzaktan çalışma biçiminde ofisler yerine genel olarak evler çalışma alanı olarak kullanılmaktadır. Ofis ortamının getirdiği belirli kısıtların yokluğunda, evlerinde, uzaktan işleri yürütmeye çalışan iş görenlerin kendilerini motive etmeyi bilmesi gerekmektedir. Çünkü ev ortamında iş görenlerin denetlenmesi ve motive edilmesi daha zor olabilmektedir. Ofis ortamında dışarıdan denetim unsurları vardır. Çalışanın işe ne zaman geldiği ne kadar süre ofiste çalıştığı, nasıl çalıştığı gibi unsurlar denetlenmektedir. Çalışanlar işlerini bunun bilincinde gerçekleştirirler fakat evden çalışmada bu gibi unsurları denetlemek güçtür. Bu yüzden, yöneticiler, çalışanlarını dış denetim yerine daha çok iç denetim ile harekete geçmelerini sağlamalıdır. Bunun en iyi yollarından biri kendi kendine liderlik felsefesinin örgüt kültürü olarak benimsetilmesidir. Böylece, çalışanlar kendilerini motive edebilecek ve dış odaklı yönetilme gereksinimleri azalacaktır. Kendi kendine liderlik stratejileri, öz-denetimi ve içsel motivasyonu artırarak çalışanların karşılaştığı birçok güçlüğü üstesinden gelmesine yardımcı olacaktır. İşlerinde daha az zorluk yaşayan çalışanların işten ayrılma niyetleri ve stres seviyeleri düşük olacaktır.

Organizasyonların kendi kendine liderlik felsefesini çalışanlarına benimsetmesinin birçok faydası vardır. Kendi kendine liderlik felsefesi ile sorumluluk çalışanlar arasında paylaştırılarak organizasyonlarda merkeziyetçilik azaltılabilmektedir. Karmaşık, bilgiye dayalı, dinamik çalışma ortamında herkesin işin bir parçası olması sağlanabilmektedir. Özellikle pandemi döneminde her zamankinden daha fazla çalışmak zorunda olan yöneticilerin üzerindeki yükü hafifletmek böylece mümkün olacaktır. Kendi kendine liderlik yapan iş görenler çalışma potansiyellerini ortaya koyarak kuruluşları için daha fazla değer yaratabilir. Başarılı kendi kendine liderlerin iş tatminleri ve motivasyonları yüksektir. Bu yüzden işte karşılaştıkları zorluklar üzerinde daha fazla çaba harcarlar.

Kendi kendine liderlik felsefesinin benimsetilmesi için öncelikle çalışanlara bu felsefenin ahlaki ve etik bir yol olduğu anlatılmalıdır. Bu şekilde kendi kendine liderlik stratejilerini çalışanların benimsemeye ve uygulamaya daha hevesli olmaları beklenmektedir. Organizasyonlar çalışanlarının kendi kendine liderlik potansiyellerinden yararlanması için onlara kendi kendine liderlik stratejilerini öğretme yoluna gidebilir. Özellikle gelecekte şirkete liderlik etme potansiyeli olan çalışanlara bu eğitimin verilmesi onların daha başarılı bir lider olmasına yardımcı olacaktır. Manz ve Sims'in (1991)

belirttiği gibi, “Birine liderlik etmek istiyorsanız, ilk kritik adım kendinize liderlik etmektir” (Manz and Sims, 1991).

Kendi kendine liderlik ile kişi öz farkındalık, özyönetim, öz-yeterlik, duygusal zekâ ve kontrol odağı gibi yetileri kullanmaktadır. Bu sayede kişinin farkındalığını, kişiliğini, davranışlarını, becerilerini, yeteneklerini, ilişkilerini geliştirebilmektedir (Daud, 2020). Kendi kendine liderlik, daha iyi bir çalışan, daha iyi bir yönetici, kısaca daha iyi bir birey olmak için gerekmektedir.



KAYNAKLAR

- Abbasi S. G., Shabbir M. S., Abbas M., Tahir M. S., (2020), “HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks”, *Journal of Public Affairs*.
- Aboobaker, N., Edward, M., Pramatha, K. P., (2017), “Work–family conflict, family–work conflict and intention to leave the organization: Evidences across five industry sectors in India”, *Global Business Review*, 18 (2), 524-536.
- Akçakaya M., (2010), “Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, 7 (25), 145-174.
- Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F., Ke, K. G., (2006), “A cross-cultural perspective of self-leadership”, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 338-359.
- Amichai-Hamburger Y., McKenna K. Y., Tal S. A., (2008), “E-empowerment: Empowerment by the Internet”, *Computers in Human Behavior*, 24 (5), 1776-1789.
- Anafarta, N., (2015), “Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin aracılık rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26 (79), 112-130.
- Anderson, J. S., Prussia, G. E., (1997), “The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity”, *Journal of Leadership Studies*, 4 (2), 119-143.
- Argyris C., (1998), “Empowerment: The emperor's new clothes”, *Harvard business review*, 76 (3), 98-105.
- Arı, G. S., Bal, A. G. D. H., Bal, A. G. D. E. Ç., (2010), “İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 143-166.
- Ashforth, B. E., (1989), “The experience of powerlessness in organizations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43 (2), 207-242.
- Aykan, E., (2020), “Çalışma yaşamında örgütsel adaletsizlik algısının yöneticilerin işten ayrılma niyeti, yaşam tatmini, geri çekilme ve nezaketsizlik davranışları üzerindeki etkisinin tespitine yönelik bir araştırma”, *Journal of Life Economics*, 7 (2), 201-216.
- Bailey, S. F., Barber, L. K., Justice, L. M., (2018), “Is self-leadership just self-regulation? Exploring construct validity with HEXACO and self-regulatory traits”, *Current Psychology*, 37 (1), 149-161.
- Bandura, A., (1971), “Vicarious and self-reinforcement processes”, *The nature of reinforcement*, 228-278.

Bandura, A., (1986), "Fearful expectations and avoidant actions as coefficients of perceived self-inefficacy", *American Psychologist*, 41 (12), 1389–1391.

Baron, R. M., 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.

Barrick, M. R., Mount, M. K., (1991), "The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis", *Personnel psychology*, 44 (1), 1-26.

Bennis W., Nanus, B., (1985), "The Strategies for Taking Charge", *Leaders*, New York: Harper.

Bester, J., Stander, M. W., Van Zyl, L. E., (2015), "Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division", *SA Journal of Industrial Psychology*, 41 (1), 1-14.

Borman, W. C., Motowidlo, S. M., (1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", *Psychology Faculty Publications*.

Boudrias J. S., Gaudreau P., Savoie A., Morin A. J., (2009), "Employee empowerment", *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (7), 625–638.

Bowen D. E., Lawler III E. E., (2006), "The empowerment of service workers: What, why, how, and when", *Managing Innovation and Change*, 33 (3), 155-169.

Brief A., Nord, W. R., (1990), "Meaning of occupational work", *Lexington Books*.

Brown, R. T., & Fields, D., (2011), "Leaders engaged in self-leadership: Can followers tell the difference?", *Leadership*, 7 (3), 275-293.

Bryant A., A. Kazan., (2013), "Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out", *McGRAW-HILL*.

Burke W., (1986), "Leadership as empowering others", *Executive Power*, 51-77.

Campbell, J. P., (1990), "Modeling the Performance prediction problem in Industrial and Organizational Psychology". In: M. D. Dunnette, L. M. Hough, Editors, "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", *Consulting Psychologists Press*.

Carless S. A., (2004), "Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?", *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), 405-425.

Carver, C. S., Scheier, M. F., (1982), "Control theory: A useful conceptual framework for personality–social, clinical, and health psychology", *Psychological bulletin*, 92 (1), 111-135.

Cassell C., Cunliffe A. L., Grandy G., (2018), "Critical Management Studies", *Sage Publications*.

- Çetin, F., Varoğlu, A. K., (2015), “Psikolojik sermaye, performans, ayrılma niyeti ve iş tatmini etkileşimi: Cinsiyetin düzenleyici rolü”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2), 105-113.
- Chen G., Kirkman B. L., Kanfer R., Allen D., Rosen B., (2007), “A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams”, *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 331-346.
- Christens B. D., (2012), “Toward relational empowerment”, *American Journal of Community Psychology*, 50 (2), 114-128.
- Chung Y. W., (2018), “Workplace ostracism and workplace behaviors: A moderated mediation model of perceived stress and psychological empowerment”, *Anxiety, Stress, & Coping*, 31 (3), 304-317.
- Chung, A., Chen, I. H., Lee, A. Y. P., Chen, H. C., Lin, Y., (2011), “Charismatic leadership and self-leadership”, *Journal of Organizational Change Management*, (24) (3), 299-313.
- Çöl, G., (2008), “Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (9) (1), 35-46.
- Conger J. A., Kanungo R. N., (1988), “The empowerment process: Integrating theory and practice”, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Coşkun, B., Şekercioğlu, L. S., (2011), “Belediyelerde bireysel performans değerlendirme: İzmir ili ilçe belediyelerinin incelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 43-64.
- Cotton J. L., (1993), “Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes”, Sage Publications.
- Cox, J. F., (1993), “The Effects of Superleadership Training on Leader Behavior, Subordinate Self-Leadership Behavior, and Subordinate Citizenship”, *Doctoral Dissertation*, University of Maryland.
- Cunliffe A. L. (2008), “Organization theory”, Sage Publications.
- Cunningham I., Hyman J., Baldry, C., (1996), “Empowerment: the power to do what?”. *Industrial Relations Journal*, 27 (2), 143-154.
- De Villiers J. R., Stander M. W., (2011), “Psychological empowerment, work engagement and turnover intention: The role of leader relations and role clarity in a financial institution”, *Journal of Psychology in Africa*, 21 (3), 405-412.
- De Villiers, J. R., Stander, M. W., (2011), “Psychological empowerment, work engagement and turnover intention: The role of leader relations and role clarity in a financial institution”, *Journal of Psychology in Africa*, 21 (3), 405-412.

Deci E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M., (1989), "Self-determination in a work organization", *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 580-590.

DeNisi, A. S., Murphy, K. R., (2017), "Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?", *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 421.

Dirican M., (2015), "Örgütsel Adalet Algisinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü", Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Ekinci N., (2019), "Klasik, neoklasik teori, sistem ve durumsallık yaklaşımları ile bunların karşılaştırılması ve toplam kalite yönetimi içerisindeki yerlerinin değerlendirilmesi", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6 (11), 16-38.

Elangovan, A. R., (2001), "Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis", *Leadership & Organization Development Journal*.

Erdirençelebi, M., Filizöz, B., (2016), "Mobbingin etik iklim ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkileri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 127-139.

Erdoğan, F. B., Sökmen, A., (2019), "Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü", *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 244-264.

Ertan, H., (2008), "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme", Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Evans, L. (1997), "Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers' job satisfaction", *Educational Research*, 39 (3), 319-331.

Fetterman D. M., (1994), "Empowerment evaluation", *Evaluation Practice*, 15 (1), 1-15.

Flores, H. R., Jiang, X., Manz, C. C., (2018), "Intra-team conflict: the moderating effect of emotional self-leadership", *International Journal of Conflict Management*, 29 (3), 424-444.

French J. R., Raven, B., Cartwright D., (1959), "The Bases of Social Power". In: J. M. Shafritz, J. S. Ott, Y. S. Jang, Editors, "Classics of Organization Theory", CENGAGE Learning.

Furtner, M. R., Baldegger, U., Rauthmann, J. F., (2013), "Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (4), 436-449.

Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., Sachse, P., (2010), "The socioemotionally intelligent self-leader: Examining relations between self-leadership and socioemotional

intelligence”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38 (9), 1191-1196.

Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., Sachse, P., (2011), “The self-loving self-leader: an examination of the relationship between self-leadership and the dark triad”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39 (3), 369-379.

Ghosh, K., (2015), “Developing organizational creativity and innovation”, *Management Research Review*, 38 (11), 1126-1148.

Gist M. E., (1987), “Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management”, *Academy of management review*, 12 (3), 472-485.

Gomes, C., Curral, L., Caetano, A., (2015), “The mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation”, *International Journal of Innovation Management*, 19 (1), 1-18.

Greasley K., Bryman A., Dainty A., Price A., Soetanto R., King N., (2005), “Employee perceptions of empowerment”, *Employee Relations*.

Gündüz Çekmecelioglu, H., (2007), “Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma”, 9 (1), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Güzel, F. Ö., Gök, G. A., İşler, D. B., (2013), “Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 107-123.

Hales C., (2000), “Management and empowerment programmes”, *Work, Employment and Society*, 14 (3), 501-519.

Hales C., Klidas A., (1998), “Empowerment in five-star hotels: choice, voice or rhetoric?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (3), 88-95.

Hampton, D., Rayens, M. K., (2019), “Impact of psychological empowerment on workplace bullying and intent to leave”, *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49 (4), 179-185.

Hardy C., Leiba-O'Sullivan S., (1998), “The power behind empowerment: Implications for research and practice”, *Human Relations*, 51 (4), 451-483.

Harvard Business Press, (2020), “Performans değerlendirmesi: her gün karşılaştığınız sorunlara uzman çözümler”, eBook.

Hauschildt K., U. Konradt., (2012), “Self-leadership and team members’ work role performance”, *Journal of Managerial Psychology*, 27 (5), 497 – 517.

Hayes, A. F., (2017),” Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach”, 2nd Edition, Guilford Publications.

Hechanova, M. R. M., Alampay, R. B. A., Franco, E. P., (2006), "Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers", *Asian Journal of Social Psychology*, 9 (1), 72-78.

Hong, J. Y., Kim, J. Y., (2007), "Self-leadership, job stress and job satisfaction among clinical nurses", *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 13 (2), 184-190.

Houghton J. D., A. Carnes, C. N. Ellison., (2013), "A Cross-Cultural Examination of Self-Leadership: Testing for Measurement Invariance Across Four Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*", 21 (4), 414-430.

Houghton, J. D., Neck, C. P., (2002), "The revised self-leadership questionnaire", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (8), 672-691.

Houghton, J. D., Dawley, D., DiLiello, T. C., (2012), "The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership", *International Journal of Leadership Studies*, 7 (2), 216-232.

Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P., Manz, C. C., (2012), "Effective stress management: A model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping", *Journal of Management Education*, 36 (2), 220-238.

Houghton, J. D., Yoho, S. K., (2005), "Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (4), 65-83.

Huang J., (2017), "The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45 (7), 1157-1166.

Huselid, M. A., (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.

Inglis T., (1997), "Empowerment and emancipation", *Adult Education Quarterly*, 48 (1), 3-17.

Jamal, M., (1984), "Job stress and job performance controversy: An empirical assessment", *Organizational Behavior and Human Performance*, 33 (1), 1-21.

Javed B., Khan A. A., Bashir S., Arjoon S., (2017), "Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment", *Current Issues in Tourism*, 20 (8), 839-851.

Jeung C. W., Yoon H. J., (2016), "Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies", *Journal of Managerial Psychology*.

Jones M. H., (1978), "Black political empowerment in Atlanta: Myth and reality", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 439 (1), 90-117.

Judge, T. A., Zhang, S. C., Glerum, D. R., (2020), "Job Satisfaction". In: V. I. Sessa, N. A. Bowling, Editors, "Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs", Routledge.

Kalyar, M. N., (2011), "Creativity, self-leadership and individual innovation", The Journal of Commerce, 3 (3), 20-28.

Kanbur, E., (2018), "Havacılık sektöründe psikolojik güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14 (1), 147-162.

Kanten, P., (2014), "İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü", Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (1), 11-26.

Kanter R. M., (1993), "Men and Women of the Corporation", 2nd ed., NY: Basic Books.

Kanter R. M., (1987), "Men and women of the corporation revisited", Management Review, 76 (3), 14.

Kazan, A. L., (2000), "Exploring the concept of self-leadership: Factors impacting self-leadership of Ohio Americorps members", Doctoral Dissertation, The Ohio State University.

Kim, H., Kao, D., (2014), "A meta-analysis of turnover intention predictors among US child welfare workers", Children and Youth Services Review, 47 (3), 214-223.

Kirchner, K., Ipsen, C., Hansen, J. P., (2021), "COVID-19 leadership challenges in knowledge work", Knowledge Management Research & Practice, 1-8.

Koçel T., (2005)., "İşletme Yöneticiliği", Arıkan Yayımcılık A.Ş.

Konradt, U., Andreßen, P., Ellwart, T., (2009), "Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators", European Journal of Work and Organizational Psychology, 18 (3), 322-346.

Kundu S. C., Kumar S., Gahlawat N., (2019), "Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment", Management Research Review, 42 (5), 605-624.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P., (2001), "Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model", JONA: The Journal of Nursing Administration, 31 (5), 260-272.

Lashley C., (1999), "Employee empowerment in services: A framework for analysis", Personnel Review, 28 (3), 169-191.

Lawler E. E., Mohrman, S. A., Benson, G., (2001), "Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000 Companies", 1st Edition, CA: Jossey-Bass.

Leech, N. L., Barrett, K. C., Morgan, G. A., (2015), "SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation", 5th Edition, Psychology Press.

Li H., Shi Y., Li Y., Xing Z., Wang S., Ying J., Sun J., (2018), "Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis", *Journal of Advanced Nursing*, 74 (6), 1264-1277.

Li Y., Wei F., Ren S., Di Y., (2015), "Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance", *Journal of Managerial Psychology*, 30 (4), 422-438.

Liden R. C., Arad S., (1996), "A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 205-252.

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 (3), 407.

Locke, E. A., (1965), "Interaction of ability and motivation in performance", *Perceptual and Motor Skills*, 21 (3), 719-725.

Locke, E. A., (1970), "Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*", 5 (5), 484-500.

Locke, E. A., Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L., Miller, A. M., (1964), "Convergent and discriminant validity for areas and methods of rating job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 48 (5), 313-319.

Lucke, G. A., Furtner, M. R., (2015), "Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study", *Military Psychology*, 27 (5), 311-324.

Lunenburg F. C., (2012), "Power and leadership: An influence process", *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15 (1), 1-9.

Mahembe, B., Engelbrecht, A. S., De Kock, F. S., (2013), "A confirmatory factor analytic study of a self-leadership measure in South Africa", *SA Journal of Human Resource Management*, 11 (1), 1-10.

Manz C. C., (1986), "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", *The Academy of Management Review*, 11 (3), 585-600.

Manz C. C., H. P. Sims., (2001), "The New SuperLeadership", 1st Edition, Berrett-Koehler Publishers.

Manz C. C., Henry P. S., Jr., (1980), "Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective", *Academy of Management Review*, 5 (3) 336-361.

Manz C.C., (1983a), "The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and Work", Prentice-Hall.

Manz, C. C., (1983), "Improving performance through self-leadership", *National Productivity Review*, 2 (3), 288-297.

Manz, C. C., (1992), "Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths" *Human Relations*, 45 (11), 1119-1140.

Manz, C. C., (1992a), "Self-leadership... the heart of empowerment", *The Journal for Quality and Participation*, 15 (4), 80-90.

Manz, C. C., (2015), "Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead?", *Academy of Management Perspectives*, 29 (1), 132-151.

Manz, C. C., Sims Jr, H. P., (1987), "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams", *Administrative Science Quarterly*, 32 (1), 106-129.

Manz, C. C., Skaggs, B. C., Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., (2015), "Serving one another: are shared and self-leadership the keys to service sustainability?", *Journal of Organizational Behavior*, 36 (4), 607-612.

Markham, S. E., Markham, I. S., (1995), "Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective", *The Leadership Quarterly*, 6 (3), 343-359.

Marques-Quinteiro, P., Curral, L. A., (2012), "Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies", *The Journal of Psychology*, 146 (6), 559-577.

Marshall, G., Kiffin-Petersen, S., Soutar, G., (2012), "The influence personality and leader behaviours have on teacher self-leadership in vocational colleges", *Educational Management Administration & Leadership*, 40 (6), 707-723

Mayfield, J., Mayfield, M., Neck, C. P., (2017), "Speaking to the self: How motivating language links with self-leadership", *International Journal of Business Communication*, 5 (1), 1-24.

Maykrantz, S. A., Houghton, J. D., (2020), "Self-leadership and stress among college students: Examining the moderating role of coping skills", *Journal of American College Health*, 68 (1), 89-96.

Maynard M. T., Gilson L. L., Mathieu J. E., (2012), "Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research", *Journal of Management*, 38 (4), 1231-1281.

McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., Hunter, J. E., (1988), "Job experience correlates of job performance", *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 327-330.

McGregor, D., (1960), "Theory X and theory Y", *Organization Theory*, 358 (374), 5-7.

- Meng, L., Liu, Y., Liu, H., Hu, Y., Yang, J., Liu, J., (2015), "Relationships among structural empowerment, psychological empowerment, intent to stay and burnout in nursing field in mainland China—based on a cross-sectional questionnaire research", *International Journal of Nursing Practice*, 21 (3), 303-312.
- Menon S. T., (1999), "Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation", *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 31 (3), 161-164.
- Menon S., (2001), "Employee empowerment: An integrative psychological approach", *Applied Psychology*, 50 (1), 153-180.
- Mintzberg, H. (1983). "Power in and around organizations", 1st Edition, Prentice Hall.
- Mitchell, L. D., (2011), "Job satisfaction and affective events theory: What have we learned in the last 15 years?", *Business Renaissance Quarterly*, 6 (2), 43-53.
- Mobley, W. H., (1977), "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of applied psychology*, 62 (2), 237–240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., Hollingsworth, A. T., (1978), "An evaluation of precursors of hospital employee turnover", *Journal of Applied psychology*, 63 (4), 408–414.
- Morrison R. S., Jones L., Fuller B., (1997), "The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses", *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 27 (5), 27-34.
- Motowidlo, S. J., Kell, H. J., (2012), "Job Performance", 2nd Edition, *Handbook of Psychology*.
- Müller, T., Niessen, C., (2019), "Self-Leadership in the Context of Part-Time Teleworking", *Journal of Organizational Behavior*, 40 (8), 883-898.
- Murari K., Gupta K. S., (2012), "Impact of Servant Leadership on Employee Empowerment", *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1 (1), 28-37.
- Neck C. P., Manz C. C., (2010), "Mastering Self Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence". 1st Edition, Prentice Hall.
- Neck, C. P., Houghton, J. D., (2006), "Two decades of self-leadership theory and research", *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 270-295.
- O'Connell, M., Kung, M. C., (2007), "The Cost of Employee Turnover", *Industrial Management*, 49 (1), 14-19.
- Özdevecioğlu, M., (2004), "Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özdevecioğlu, M., (2013), "Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.

Özmen A., Er F., Atlas M., Aslanargun A., Peker K. Ö., Şıklar E., Sönmez H., (2018), “İstatistik”, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Page N., Czuba C. E., (1999), “Empowerment: What is it”, *Journal of Extension*, 37 (5), 1-5.

Panagopoulos, N. G., Ogilvie, J., (2015), “Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance”, *Industrial Marketing Management*, 47 (1), 190-203.

Pelit E., Öztürk Y., Arslantürk Y., (2011), “The effects of employee empowerment on employee job satisfaction”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (6), 784-802.

Perry, J. L., Engbers, T. A., Jun, S. Y., (2009), “Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence”, *Public Administration Review*, 69 (1), 39-51.

Preacher, K. J., Hayes, A. F., (2004), “SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models”, *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717–731.

Pritchard, R. D., Karasick, B. W., (1973), “The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9 (1), 126-146.

Prussia, G. E., Anderson, J. S., Manz, C. C., (1998), “Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial*”, *Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19 (5), 523-538.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., Plamondon, K. E., (2000), “Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance”, *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 612-624.

Qing, M., Asif, M., Hussain, A., Jameel, A., (2020), “Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment”, *Review of Managerial Science*, 14 (6), 1405-1432.

Rambe, P., Modise, D. L., Chipunza, C., (2018), “The combined influence of self-leadership and locus of control on the job performance of engineering workforce in a power generation utility: An empirical perspective”, *SA Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 1-9.

Rappaport J., (1987), “Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology”, *American Journal of Community Psychology*, 15 (2), 121-148.

Roberts, H. E., Foti, R. J., (1998), "Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, 12 (3), 257-267.

Roberts, M., Hsiao, W., Berman, P., Reich, M., (2003), "Getting health reform right: a guide to improving performance and equity", 1st Edition, Oxford university press.

Rodwell C. M., (1996), "An analysis of the concept of empowerment", *Journal of Advanced Nursing*, 23 (2), 305-313.

Sabuncuoglu, E. T., (2007), "Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi", *Ege Academic Review*, 7 (2), 613-628.

Saemann R. (1992), "The environment and the need for new technology, empowerment and ethical values", *Columbia Journal of World Business*, 27 (4), 186-193.

Şahin, F., (2011), "Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277-288.

Şahin, F., (2015), "Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Kısa Formunun Benzeşim, Ayrışım ve Yordayıcı Geçerliliği" *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2), 91-104.

Saif N. I., Saleh A. S., (2013), "Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals", *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (16), 250-257.

Seashore, S. E., Indik, B. P., Georgopoulos, B. S., (1960), "Relationships among criteria of job performance", *Journal of Applied Psychology*, 44 (3), 195-202.

Seibert, S. E., Wang, G., Courtright, S. H., (2011), "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review", *Journal of Applied Psychology*, 96 (5), 981- 1003.

Singh, R., Kumar, N., Puri, S., (2017), "Thought self-leadership strategies and sales performance: integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (5), 652-663.

Sökmen, A., Sezgin, A. C., (2017), "İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi: otel işletmeleri sınır birim", *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (2), 237-250.

Solomon B. B., (1976), "Black empowerment: Social work in oppressed communities", *Journal of Social Work Practice*, 2 (4), 79-91.

Somerick, N. M., (1993), "Strategies for improving employee relations by using performance appraisals more effectively", *Public Relations Quarterly*, 38 (3), 37-39.

Sonnentag, S., Volmer, J., Spsychala, A., (2008), "Job performance". In: J. Barling, C. L. Cooper, Editors, "The SAGE Handbook of Organizational Behavior", SAGE Publications.

Wiley & Sons Inc. Spreitzer G. M., (1995), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of management journal*, 38 (5), 1442-1465.

Spreitzer G. M., (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of management journal*, 39 (2), 483-504.

Spreitzer G. M., Kizilos M. A., Nason, S. W., (1997), "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain", *Journal of management*, 23 (5), 679-704.

Stashevsky, S., Burke, R., Carmeli, A., Meitar, R., Weisberg, J., (2006), "Self-leadership skills and innovative behavior at work", *International Journal of Manpower*, 27 (1), 75-90.

Staw, B. M., Ross, J., (1985), "Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 70 (3), 469-480

Stewart G. L., Courtright, S. H., Manz, C. C., (2019), "Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (6), 47-67

Stewart, G. L., Courtright, S. H., Manz, C. C., (2011), "Self-leadership: A multilevel review", *Journal of Management*, 37 (1), 185-222.

Stewart, G. L., Barrick, M. R., (2000), "Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type", *Academy of Management Journal*, 43 (2), 135-148.

Sun, X., (2016), "Psychological empowerment on job performance—mediating effect of job satisfaction", *Psychology*, 7 (4), 584-590.

Sürgevil, O., Tolay, E., Topoyan, M., (2013), "Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri", *Journal of Yasar University*, 8 (31), 5371-5391.

Tabak, A., Çelik, M., Türköz, T., (2011), "Self-leadership in public sector", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 114-133.

Tekin İ. Ç., (2020), "Örgütsel bağlılık aracılığında psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışına etkisi", *Eğitim Yayınevi*.

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., Velthouse, B. A., (1990), "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.

Uğurluoğlu, Ö., (2010), “Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma”, Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences, 24 (1), 175-191.

Ugwu F. O., Onyishi I. E., Rodríguez-Sánchez A. M., (2014), “Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment”, Personnel Review, 43 (3), 377-400.

Unsworth, K. L., Mason, C. M., (2012), “Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain”, Journal of Occupational Health Psychology, 17 (2), 235-245.

Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., Rothmann, S., (2010), “Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory”, SA Journal of Human Resource Management, 8 (1), 1-7.

Wagner J. I., Cummings G., Smith D. L., Olson J., Anderson L., Warren S., (2010), “The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review”, Journal of Nursing Management, 18 (4), 448-462.

Wallace J. C., Johnson P. D., Mathe K., Paul J., (2011), “Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective”, Journal of Applied Psychology, 96 (4), 840–850.

Wilkinson A., (1998), “Empowerment: theory and practice”, Personnel Review, 27 (1), 40–56.

Williams, B., Onsmann, A., Brown, T., 2010, “Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices”, Australasian Journal of Paramedicine, 8 (3), 1-13.

Williams, S., (1997), “Personality and self-leadership”, Human Resource Management Review, 7 (2), 139-155.

Wong C. A., Laschinger H. K., (2013), “Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment”, Journal of Advanced Nursing, 69 (4), 947-959.

Yıldırım, M. H., Erul, E. E., Kelebek, P., (2014), “Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6 (1), 34-44.

Yücel İ., Koçak D., (2015), “Örgüt kültürü, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık”, Eğitim Yayınevi.

Yüksel Ö., Erkutlu H., (2003), “Personeli güçlendirme”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5 (1), 131-142.

Zartman I. W. (1994), “International multilateral negotiation: Approaches to the management of complexity”, Jossey-Bass.

Zhang X., Bartol K.M., (2010), "Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of Management Journal*, 53 (1), 107-128.

Zhu W., (2008), "The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment", *Leadership Review*, 8 (3), 62-73.

Zhu W., May D. R., Avolio B. J., (2004), "The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (1), 16-26.

Zimmerman M. A., Rappaport, J., (1988), "Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment", *American Journal of Community Psychology*, 16 (5), 725-750.

ÖZGEÇMİŞ

İlker TELÖREN ilk lisansını 2015 yılında Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünü bitirerek tamamlamıştır. İkinci lisansını ise 2020 yılında Anadolu Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünde tamamlamıştır. 2019 yılında başladığı yüksek lisans eğitimine Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünde devam etmektedir. İyi derecede İngilizce bilen İlker TELÖREN, Doğu Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.



EKLER

Ek A: Anket Formu Örneği



GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde Doç. Dr. Meral ELÇİ'nin danışmanlığında yürütülen Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır. Anketin amacı; kendi kendine liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın başarısı sizin katılımınıza ve soruları içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. Anket içerisinde sizden hiçbir kişisel bilgi istenmeyecek olup, elde edilecek tüm sonuçlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için tüm soruları eksiksiz yanıtlamanızı rica ederiz.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla,

İlker TELÖREN
i.teloren2019@gtu.edu.tr

Doç. Dr. Meral ELÇİ
emeral@gtu.edu.tr

Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
KKL1- Kendi performansım için belirgin hedefler oluştururum.					
KKL2- İşimde ne kadar iyi olduğumu takip etmek benim için önemlidir.					
KKL3- Kendim için belirlediğim hedeflere yönelik çalışırım.					
KKL4- Bir işi yapmadan önce, o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırırım.					
KKL5- Bazen bir işi yapmadan önce, kafamda, başarılı olduğumu canlandırırım.					

KKL6- Bir işi başarıyla tamamladığım zaman, kendimi hoşlandığım bir şeyle sık sık ödüllendiririm.					
KKL7- Sıkıntılı durumlarla karşılaştığımda, yardımcı olur diye, bazen kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.					
KKL8- Bir sorun yaşadığımda, o durum hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu değerlendiririm.					
KKL9- Ne zaman sıkıntılı bir durum yaşasam, kendi düşünce ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.					
İŞT1- İşim bana başarı hissi verir.					
İŞT2- İşim tatmin edicidir.					
İŞT3- İşimde gerçekten değerli bir şey yapıyorum.					
İAN1- Sık sık bu kurumdan ayrılmayı düşünürüm.					
İAN2- Aktif olarak başka bir iş arıyorum.					
İAN3- İlk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım.					
İŞP1- Görevlerimi zamanında tamamlarım.					
İŞP2- İş hedeflerime ulaşıyorum veya aşarım.					
Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İŞP3- Sunduğum hizmet kalitesinin standartları karşıladığından veya aştığından eminim.					
İŞP4- Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
PG1- Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
PG2- İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.					
PG3- Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
PG4- İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
PG5- İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
PG6- İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.					
PG7- İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.					

PG8 İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
PG9- İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.					
PG10- Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde önemli oranda söz sahibiyimdir.					
PG11- Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyimdir.					
PG12- Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde önemli bir etkim vardır.					

KURUMUN GENEL BİLGİLERİ	
Kurumunuzun Yaşı:	
Sahiplik Türü: a) Özel b) Kamu	
Çalışan Sayısı:	
SİZİN GENEL BİLGİLERİNİZ	
Yaşınız:	
Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek	
Medeni Durumunuz: a) Evli b) Bekar	
Eğitim Durumunuz: a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Yüksek Lisans e) Doktora	
Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz: yıl	
Kurumdaki Pozisyonunuz: a) Personel b) Memur/Alt Düzey Yönetici c) Orta Düzey Yönetici d) Üst Düzey Yönetici e) İşortağı/Patron	
Sektörünüz aşağıdakilerden hangisidir? a) Tarım, hayvancılık, balıkçılık, ormancılık ve madencilik b) İmalat sanayi c) Enerji d) İnşaat sektörü e) Tekstil, Hazır Giyim, Deri f) Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik g) Sağlık hizmetleri ve sosyal hizmetler h) Eğitim i) Turizm, konaklama ve yiyecek hizmetleri j) Medya, İletişim ve Yayıncılık k) Bilişim Teknolojileri l) Finans	

- m) Gıda
- n) Toptan ve perakende ticaret
- o) Kùltür, sanat, eğlence ve tasarım
- p) Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme
- q) Otomotiv
- r) Diğer (.....)

Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz.



Ek B: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayınlar

Kuramsal Anlamda Yönetim ve Strateji

Bölüm Adı:COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE KLASİK LİDERLİK TARZLARINA
ALTERNATİF OLARAK 'KENDİ KENDİNE LİDERLİK', TELÖREN İLKER, ELÇİ MERAL,
MURAT EMİNOĞLU GÜLAY, Yayın Yeri:Gazi Kitabevi, Editör:KARABULUT, Şahin, Basım
sayısı:1, Sayfa sayısı:369, ISBN:9978-625-7358-90-4, Bölüm Sayfaları:171 -187

