T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK SAHİPLİĞİN İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

ZARİFE ÇETİNKAYA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE

2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK SAHİPLİĞİN İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

ZARİFE ÇETİNKAYA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ SERHAT ERAT

GEBZE

2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sos. Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...../...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan ...Zerife GETİNKAYA'nın...'ın tez çalışması Strateji Bilimi.....Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Dr. Öğr. Üyesi Serhat ERAT

ÜYE : Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Doç. Dr. Fatih KOÇ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Günümüzün modern yönetim yaklaşımlarından biri olan personel güçlendirme ve çalışanın kendisini örgütüyle özdeşleştirmesi anlamına gelen psikolojik sahiplik kavramlarının hem örgüte hem de çalışana pek çok katkısı söz konusudur. Örgüte rekabet avantajı kazandıran bu kavramlar, iş sonuçlarına da olumlu katkılarda bulunmaktadır.

Bu araştırmada personel güçlendirme ve psikolojik sahipliğin iş sonuçlarına etkisi incelenmiştir. İş sonuçları olarak görev performansı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ele alınmıştır.

Araştırma, Kocaeli ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı mesleki ve teknik eğitim veren devlet liselerinde görev yapan 236 eğitim personeli üzerinde uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler açıklayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, personel güçlendirme ile görev performansı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde; işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir etki bulunmuştur. Psikolojik sahiplikle görev performansı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile de negatif yönde etki tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Personel Güçlendirme, Psikolojik Sahiplik, Görev Performansı, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

SUMMARY

Empowerment which is one today's modern management practices and psychological ownership which means the employee identifies with himself or herself are very important both employee and the organization. These concepts provide a competitive advantage to organization while also contributing to business outcomes.

This study examines the effects on personnel empowerment and psychological ownership on the business outcomes. Task performance, organization commitment and turnover intention are addressed as business outcomes**.**

Research data is collected from 236 teachers employed by state at technical high schools in Kocaeli. Exploratory factor analyses, confirmatory factor analyses, correlation and regression analyses are performed to test a number of hypothesses .Data analyses revealed that revealed there is a positive relationship between empowerment and both task performance and organizational commitment while there is a negative relationship between turnover intentions. Psychological ownership has positive effects on task performance and organizational commitment, while negative effect on turnover

Keywords: Personnel Empowerment, Psychlogical Ownership, Task Performance, Organisational Commitment, Turnover Intention

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince bana rehberlik eden, birikimleri ve tecrübeleriyle bizlere yol gösteren Strateji Bilimi Bölümü hocalarıma;

Hem ders hem de tez yazma sürecinde bana sonsuz sabrıyla rehberlik eden, destek olan, deneyimlerini ve bilgisini benden esirgemeyen, her zaman büyük bir alçakgönüllülükle öğrencilerine yaklaşan kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Serhat ERAT'a ve desteğini her zaman hissettiğim hocam Doç. Dr. Kurtuluş DEMİRKOL'a;

Akademik eğitimimi ve kişisel gelişimimi sürdürmemi destekleyen kıymetli eşim Orhan ÇETİNKAYA'ya ve sayesinde edindiğim ikinci aileme, her zaman beni destekleyen ve pes ettiğim zamanlarda beni cesaretlendiren annem Nilüfer KAYADELEN'e, benimle her zaman gurur duyan babam İbrahim KAYADELEN'e, hayat enerjimi yükselten ve aynı zamanda hayattaki en yakın arkadaşlarım olan kız kardeşlerim Handan HASGÜL ve Nagihan ERYILMAZ'a, eğitim hayatım boyunca yükümü sırtlanan ilk arkadaşım canım ağabeyim Ahmet KAYADELEN'e ve de varlıklarıyla dünyamı dolduran, hayatın anlamı çoğaltan üçüz evlatlarım Aras, Toygar ve Gökalp ÇETİNKAYA'ya, sırf var oluşları için, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	v
SUMMARY	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLOLAR DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. PERSONEL GÜÇLENDİRME	3
2.1.Personel Güçlendirmenin Tanımı	3
2.2.Personel Güçlendirmenin Ögeleri	5
2.3.Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	6
2.4.Personel Güçlendirmenin Boyutları	8
2.4.1.Anlamlılık	8
2.4.2.Yetkinlik	9
2.4.3.Otonomi	10
2.4.4.Etki	11
2.5.Personel Güçlendirmenin Nedenleri	12
2.6.Personel Güçlendirme Süreci	13
2.7.Personel Güçlendirmenin Faydaları	15
2.8.Personel Güçlendirmenin Sakıncaları	16
3. PSİKOLOJİK SAHİPLİK	17
3.1.Psikolojik Sahipliğin Boyutları	19
3.1.1.Öz Yeterlilik	20
3.1.2.Öz Kimlik	20
3.1.3.Ait Olma Hissi	20
3.1.4.Hesap Verebilme	21
3.1.5.Özerklik	21
3.1.6.Sorumluluk	22

3.1.7.Bölgecilik 22
3.2.Psikolojik Sahipliğin Sonuçları 22
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 24
4.1.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 25
4.2.Örgütsel Bağlılığın Boyutları 26
4.2.1.Duygusal Bağlılık 26
4.2.2.Devam Bağlılığı 26
4.2.3.Normatif Bağlılık 27
5. GÖREV PERFORMANSI 28
6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ 31
7. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER
7.1.Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 34
7.2.Personel Güçlendirme ve Görev Performansı İlişkisi 36
7.3.Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 37
7.4. Psikolojik Sahiplik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 39
7.5. Psikolojik Sahiplik ve Görev Performansı İlişkisi 40
7.6. Psikolojik Sahiplik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi 42
8. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK SAHİPLİĞİN
İŞ SONUÇLARINA ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA
8.1.Araştırma Modeli 44
8.2.Araştırmanın Hipotezleri 44
8.3.Araştırma Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi 45
8.4.Kullanılan Ölçekler 45
8.5.Verilerin Analizi ve Bulgular 46
8.5.1.Demografik Bulgular 46
8.5.2.Faktör Analizi 47
8.5.3. Korelasyon Analizi 50
8.5.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi 51
8.5.4.1. Personel Güçlendirme Boyutları ve Psikolojik Sahipliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi 51
8.5.4.2. Personel Güçlendirme Boyutları ve Psikolojik Sahipliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi 52
8.5.4.3. Personel Güçlendirme Boyutları ve Psikolojik Sahipliğin, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi 53

9. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 56
9.1. Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi 56
9.1.1. Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sahiplik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler 57
9.1.2. Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sahiplik ile Görev Performansı Arasındaki İlişkiler 57
9.1.3. Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sahiplik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler 58
9.2. Araştırmanın Kısıtları ve Sınırlılıkları 59
9.3. Çalışmanın Eğitim Sektörü Açısından Yorumlanması 59
9.4. Gelecek Çalışmalara Öneriler 61

KAYNAKLAR 63
ÖZGEÇMİŞ 76
EKLER 77
Ek 1 Anket Soruları 77

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	**Açıklamalar**
KMO	: Kaiser – Meyer – Olkin
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
2.1: Personel Güçlendirme Sürecinin Aşamaları	12
3.1: Psikolojik Sahipliğin Boyutları	17
8.1: Araştırma Modeli	40

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa
2.1: Personel Güçlendirmenin Ögeleri	5
2.2: Personel Güçlendirmenin Nedenleri	10
3.1: Psikolojik Sahipliğin Sonuçları	21
5.1: Görev Performansı İle Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar	27
5.2: İş Performansının Alanıyla İlgili Çeşitli Tanımların Özeti	28
6.1: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	30
8.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	43
8.2: KMO and Bartlett's Test	44
8.3: Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları	45
8.4: Korelasyon Analizi Sonuçları	47
8.5: Personel Güçlendirme Boyutlarının ve Psikolojik Sahipliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi	48
8.6: Personel Güçlendirme Boyutları ve Psikolojik Sahipliğin Görev Performansı Üzerine Etkisi	49
8.7: Personel Güçlendirme Boyutları ve Psikolojik Sahipliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	50
8.8: Hipotez Testi Sonuçları	50

1.GİRİŞ

Küreselleşme ve rekabet, gelişen teknoloji sayesinde hızlı bir şekilde artmakta, buna bağlı olarak da dış çevre sürekli değişmektedir. Artan rekabete en hızlı biçimde cevap verebilmek, değişen iş ortamına ayak uydurabilmek, işletmeler için bir tercih değil zorunluluk halini almaktadır. Klasik yapılı işletmeler, çağın gereklerini hiyerarşik komuta-denetim anlayışları nedeniyle yeterince hızlı yerine getirememektedir. İşletmelerde çalışan bireylerin eğitim düzeyindeki artış, beraberinde daha fazla ihtiyaç ve beklentiyi getirmektedir. Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler bir kez daha işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlayan en önemli unsurların bilgi ve insan olduğunu ortaya koymaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

Tam bu noktada devreye "personel güçlendirme" kavramı girmektedir. Güçlendirme sayesinde çalışan bireyler, işletme içinde sadece emir alıp gerçekleştiren kişiler olmaktan çıkıp yetki ve sorumluluk alan, karar verme mekanizmasının bir parçası olan, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede payı bulunan kişilere dönüşmüştür (Şimşek ve Kıngır, 2006).

Güçlendirme; paylaşma, yetiştirme, yardımlaşma ve ekip çalışması yoluyla çalışanların yetkilerini arttırma ve kişileri geliştirme sürecidir (Koçel, 2018). "İnsan", üretim sürecinde diğer bütün unsurların sınırlı çıktılarına karşın sınırsız çıktı sağlama imkânına sahiptir. Bu nedenle de işletme tarafından en iyi kullanılması gereken kaynaktır. İnsan faktörünün bağlılığı, performansı, yaratıcılığı ve üretkenliği işletmenin devamlılığını sağlayan ve ona rekabet avantajı kazandıran özelliklerdir. İnsan, duyguları olan sosyal bir canlıdır. Algıladıkları, hissettikleri, inandıkları davranışlarına yön verir. İşte insanın iş davranış ve tutumlarına yön veren önemli duygulardan biri de psikolojik sahipliktir (Demirkaya ve Kandemir, 2014).

Örgütsel anlamda, bireyin sahip olmadığı nesnelere karşı içten içe oluşturduğu sahiplik duygusu zamanla kendini örgütün bir parçası veya sahibi gibi hissetmeye dönüşür. Bu durum psikolojik sahiplik halini ortaya çıkarır (Pierce and Rodgers 2004). Bu sahiplik hissi, bireyin örgüte bağlılığını performansını arttırırken işten ayrılma niyetini de azaltmaktadır.

Araştırmanın Amacı, Katkısı ve Bölümleri

Bu araştırmanın amacı, uygulanan personel güçlendirme çalışmalarının ve psikolojik sahiplik duygusunun; örgütsel bağlılık, görev performansı ve işten ayrılma niyeti gibi iş sonuçlarına etkilerini incelemek ve sonraki çalışmalara katkı sağlamaktır. Hem personel güçlendirmenin hem de psikolojik sahipliğin ayrı ayrı iş sonuçlarına etkisini araştıran çalışmalara literatürde rastlanmaktadır. Ancak personel güçlendirme ve psikolojik sahipliğin iş sonuçlarına etkisini ortaya koyan ulusal ya da uluslararası literatürde sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Ayrıca ulusal literatürde personel güçlendirme ve görev performansını inceleyen az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Buradan yola çıkılarak bu araştırmanın ve sonuçlarının literatüre önemli katkılarda bulunulacağı düşünülmektedir. Literatürdeki bu boşluğun doldurulması amacıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

Yapılan tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde değişkenler kavramsal yönden ele alınmış, yapılan literatür taramasının ardından açıklamalara ve önceki çalışmalarla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Tezin ikinci bölümünde değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Önceden yapılmış çalışmalar üzerinden değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde araştırma modeli, hipotezler, araştırma örnekleme ve kullanılan ölçeklere yer verilmiştir. Son bölümde ise verilerin analizi, bulgular ve sonuçlar değerlendirilmiş; öneriler ve kısıtlar ortaya konmuştur.

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME

F.W. Taylor (1920), çalışan bireyleri birer makine gibi kabul etse de Wilkinson (1998) onları kendi kendilerine yönetip motive olabilen, birinin gözetimine ihtiyaç duymadan iş yapabilen varlıklar olarak görmüştür. Elton Mayo öncülüğünde yapılan Hawthorne deneyleri, çalışanın sadece maddi faktörlere odaklanan ekonomik varlıklar değil aynı zamanda sosyal canlılar olduğunu ispatlamıştır. Bu nedenle de çalışanların doyuma ulaşması için yetenekleri, yeterlilikleri doğrultusuna gelişimlerini sağlamaları ve hedeflerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Bedük ve Tambay, 2014).

1950'lerden sonra "çalışan motivasyonu" önemli hale gelmiştir. Örgüt yönetiminde ortaya çıkan yeni yaklaşımlarla çalışanı örgütün karar mekanizmasına dâhil etme, takım çalışması, müşteriyi merkez alma, basık bir örgüt yapısı oluşturma gibi uygulamalara ihtiyaç duyulmuştur. Bu uygulamalar üzerine kurulan esnek örgüt yapısının temelinde de "güçlendirme" kavramı yer almaktadır (Demirbilek ve Türkan, 2008).

Modern iş hayatında sıkça karşılaşılan "güçlendirme" kavramının ortaya çıkışında Harrison and Kanter (1983) , Burke and Neilsen (1986) , Black (1987), House (1988), Conger and Kanungo (1988) Thomas and Velthouse (1990) ve Spreitzer (1997) gibi kişilerin etkisi vardır.

Toplam kalite yönetimi ve kalite kavramının örgütün temeline yerleşmesiyle çalışan, önemli hale gelmiştir. İşi yapan ve "karar veren" arasındaki fark ortadan kaldırılmıştır. Yöneticilerin koçluk ve danışmanlık özellikleri denetleme ve karar verme özelliklerinin önüne geçmiştir (Koçel, 2001).

2.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı

Ataman (2002)'ye göre personel güçlendirme bireylerin çalıştıkları alandaki karar sürecinde kimsenin onayına başvurma gereği duymamalarıdır. Güçlendirme, çalışan bireylerin karar sürecindeki yetkilerini arttırıp onları işin sahibi haline getirir. Böylece o yetki alanında ekip çalışmasını, paylaşımını, dayanışmayı önemli kılar (Ataman, 2002).

Çöl (2008)'e göre güçlendirme, çalışanların eylemleriyle ilgili kararları üstlerine danışmadan alabilmeleri için ihtiyaçları olan imkanların (eğitim vb.) sağlanması, bağımsız davranabilmesi için gerekli ortamın oluşturulması, işin yapılması sürecinde yetki ve sorumluluğun çalışana verilmesi ve çalışanın tüm bu uygulamaların kendisinin güçlendirilmesine yönelik olduğunu bilmesidir (Çöl, 2008).

Güçlendirme De Val and Llyod (2003)'e göre örgütün işlerliğini arttıran, çalışanın sürekli müşteri memnuniyetini gözettiği, karar mekanizmaları içinde yer aldığı, kaliteli iş yapmaya odaklandığı bir uygulamadır (De Val and Lloyd, 2003).

Güçlendirmenin bütün tanımlarında amacın gerek örgütün gerek de çalışanın performansını arttırmak suretiyle örgütsel başarıya ulaşmak olduğu görülebilir. Güçlendirme, çalışan adına örgüt faaliyetleriyle doğrudan alakadar olmayı, demokratik bir şekilde karar alma süreçlerine katılmayı, örgüt performansı için ekstra roller üstlenmeyi ve büyüme gelişme gibi kavramları çağrıştırır (Torun, 2016).

"Güçlendirme" kavramıyla ilgili farklı tanımlamalar görmek mümkündür:

- Conger and Kanungo (1998) güçlendirmeyi, güçsüzlüğün sebeplerini ortadan kaldırıp kişinin öz yeterliliğini geliştirerek motivasyon oluşturma süreci olarak tanımlarken; Thomas and Velthouse (1990) kavrama, yetkinlik, seçim ve etki boyutlarından oluşan, hem yönetim hem de bireye yönelik motivasyon uygulamaları olarak tanımlanır.
- Bowen and Lawler ise (1992) personel güçlendirmeyi; çalışanların örgüt performansına dair bilgiyle bu performansı kavrayıp arttırmalarını sağlayacak bilgiyi, performansa dair ödülleri ve örgüte yön veren kararları alma yetkisini paylaşma olarak tanımlar.
- Budak'a göre (2005) "güçlendirme", çalışan bireye karar alma ve uygulama sürecinde bilgi, kabiliyet ve motivasyon kazandırmaktır.
- Bedük ise (2012) yapılan tanımların ortak noktalarının bir araya getirmiş ve güçlendirmeyi : "iş görenlerin işlerini yaparken inisiyatif kullanmalarını, karar verme süreçlerine katılabilmek ve etkili performans gösterebilmeleri için yöneticilerin çalışanlarına yetki ve sorumluluk devretme" olarak tanımlamıştır.
- Doğan'a göre (2006) personel güçlendirme, çalışanları daha güçlü hale getirmeyi amaçlasa da bu güç, onlara rütbe ya da para kazandırmak anlamına gelmez. Amaç bireyin kedini geliştirmesi, sağlıklı iletişim yönünü

güçlendirmesini, özgüven kazanmasını ve sosyal bir çevre oluşturması sağlayarak güçlendirmektir.

Personel güçlendirme, bir yönetim tekniği değil felsefesidir. Yetiştirme ve geliştirme kavramları temel alan, sabır gerektiren uzun vadeli bir süreçtir. Yönetimin gücünü paylaşma isteğine dayanan güçlendirmede başarısız her deneme, yeni bir bilginin öğrenilmesi için fırsat kabul edilir (Koçel 2003).

2.2. Psikolojik Güçlendirmenin Ögeleri

Personel güçlendirmenin ögelerini ve sahip olması gereken özellikleri Tablo 2.1'de olduğu gibi açıklamak mümkündür.

Tablo 2.1: Personel Güçlendirmenin Ögeleri.

Örgüt	**Yönetim**	**Çalışan**
❖ Piramit bir yapılanma yerine basık bir yapılanmayı amaçlamak. ❖ Bireylerin karar alma sürecine katılımları sağlamak. ❖ İşin gereklilikleri ve tanımları açıkça yapmak ve kişilerle paylaşmak. ❖ "İşi en iyi yapan bilir." anlayışını hâkim kılmak. ❖ Bilgi akışını sağlamak için çok yönlü iletişim oluşturmak. ❖ Bireylerin yetkinleştirilmesi için gerekli eğitim faaliyetlerini uygulamak. (Koçel, 2003)	❖ Çalışanlarla iletişime açık olmak. ❖ Güvene dayalı bir örgüt ortamı oluşturmak. ❖ Yetki ve sorumlulukları paylaşma konusunda gönüllü olmak. ❖ Astlarını işleriyle ilgili konularda teşvik etmek, motivasyonlarını sağlamak. ❖ Güçlendirmenin yapılacağı maddi manevi koşulları sağlamak. ❖ Astlarına danışmanlık ve rehberlik ederek liderlik yapmak . (Özçelikel, 1994)	❖ Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi sırasında üzerine düşenlerin sorumluluğunu üstlenmek. ❖ İletişim yeteneğine sahip olmak. ❖ Yapabileceklerini ve eksiklerini bilmek. ❖ Güçlendirmeye ihtiyaç ve istek duymak. ❖ Gelişmeye ve öğrenmeye açık olmak ❖ Kendine güven duymak. ❖ Yeniliklere, yaratıcılığa ve değişime yatkın olmak. (Koçel , 2003)

2.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Örgüt içinde personel güçlendirme anlayışının kabul görebilmesi için bazı temel unsurlara ihtiyaç vardır. Bunlar; katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk bilgiye ulaşa bilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, ortak hedeflere yöneltme, çalışanlara güven aşılama, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, takım çalışması, çalışma ortamında esneklik, ortak hedeflere yönelme, çalışanları toplam övme, yeterlilikleri ve yetenekleri geliştirme ve performansla ilgili geri bildirim yapmadır.

Katılım ve Karar Verme Yetkisi

İş görenlerin kararlara katılımları ile örgütte yaptıkları işi daha çok sahiplendiği, hep daha iyiye ulaşmanın yollarını aradığı ve üretkenliklerinin arttığı görülür. Güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde iş görenler görev tanımlarını, davranışlarını, amaçları ve amaçların önemini de kendisi belirler (Doğan, 2003).

Sorumluluk

Bireyin yetkiyle birlikte sorumluluk üstlenmesi de gereklidir. Pektaş (2002)'ye göre sorumluluk çalışanın yanlış kararlar nedeniyle cezalandırılması değildir. Görevin bütün aşamalarında (kararın alınması, uygulanması ve sonuç) sorumluluk bilinciyle hareket etmesidir.

Bilgiye Ulaşabilme ve Bilginin Paylaşılması

Personel güçlendirmeyi, örgüt içinde en çok destekleyen uygulamalardan biri de bilgi paylaşımıdır. Bilginin çalışanlarla paylaşılması onların örgüte olan güvenini ve bağlılığını güçlendirdiği gibi, onların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerini ve örgütün ilkeleri doğrultusunda hareket etmelerini sağlar (Bolat, 2003).

Görev Devretme

Kişinin sorumluluğundaki bazı görevlerin bir başkasının sorumluluğuna devredilmesi anlamına gelen görev devretmenin faydalarından bazıları şunlardır (Keenan, 1997):

a) Daha fazla iş başarma
b) Çalışanların kendilerine olan güvenini arttırma
c) İnsanları daha iyi tanıyıp iyi ilişkiler kurma

d) Stratejik faaliyetler için zaman kazanma

Eğitim

Örgütün verimliliği ve hizmetin kalitesi için çalışanların eğitilip güçlendirilmesi gerekir. Çalışan bireylerin yeteneklerini keşfetmeleri ve kabiliyetlerini geliştirmek öncü amaç olmalıdır (Açıkalın, 1997).

Elma ve Devir (2000) , Cole'un belirlediği eğitim programının faydalarını şöyle vermişlerdir:

a) Çalışanın deneyimini ve bilgisini arttırması
b) Performans artısı sağlayıp verimliliği arttırması
c) Kaliteli hizmet sunulmasını sağlaması
d) Örgütsel bağlılığı arttırması

Ortak Hedeflere Yöneltme

Vizyon, misyon, değerler ve belirlenen hedefler, çalışanların bir takım halinde hareket etmesini sağlar. Çalışanların bu ortak hedefler etrafında toplanması, bir bütün halinde hareket etmesi onları da güçlendirir (Doğan, 2003).

Takım Çalışması

Yöneticilerin, kontrol etmekten çok rehberlik görevini üstlendiği görülür. Takım çalışmasının uygulandığı örgütlerde tüm bireyler bilgiye kolayca ulaşabilir. Performansın değerlendirilmesi üst tarafından değil takım üyeleri tarafından yapılır. Hiyerarşik bir yapıdan ziyade basık bir örgüt yapısı söz konusudur (Ataman, 2002).

Yetki Devri

Yöneticinin yetkilerinden bazılarını çalışanlarına, onun adına kullanması için devretmesidir. Yöneticinin amacı, motive etmek suretiyle çalışanın performansını yükseltmektir. İyi motive olmuş çalışanın verimliliği de artar (Thompson 1998).

Çalışanları Toplum Önünde Övme

Övgü, bireyi motive etmenin en önemli yollarından biridir. Yaptığı işle göze çarpmak, dikkat çekmek ve bununla övülmek insanın isteğidir. Bu nedenle de personel güçlendirmenin güçlü unsurlarından biri, çalışanı insanların karşısında övmektir (Doğan, 2003).

Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim

Çalışanların performanslarının değerlendirilip geri bildirimlerinin yapılması (Maitland, 1998);

a) Çalışanın yeteneklerinin belirlenmesini,
b) Çalışanın iyi yaptığı işin övülmesini, eksik yönlerini ise gidermesini,
c) Staj gibi uygulama ihtiyaçlarının, disiplin sonuçlarının, terfilerin belirlenmesini,
d) Çalışanın daima aktif olmasını sağlar.

2.4. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirme boyutları ilk olarak Thomas and Velthous (1990) tarafından ortaya konmuştur. Güçlendirme; anlam, yetki, yetenek ve seçim olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

Spreitzer (1995); Thomas and Velthous (1990)'ın bilişsel güçlendirme modelinden hareketle algısal boyutları şu şekilde belirlemiştir: Anlamlılık, yeterlilik (yetkinlik), özerklik (otonomi), etkileme.

2.4.1. Anlamlılık (Meaning)

Anlam boyutu, çalışan bireyin değerleri, inançları ve davranışlarıyla yaptığı iş arasındaki uyumu ifade eder (Lee and Koh, 2001). Thomas and Welthous (1990) ise anlamı, bireyin görev tanımı içinde yer alan hedef ve amaçların kendi inanç ve değerlerine uygun olması olarak açıklamıştır. Başka bir deyişle, işin çalışan tarafından içselleştirilmesidir. Yaptığı işin çalışan için anlam taşımaması durumunda, çalışanın örgüt içinde yaşanan olaylara karşı ilgisiz kaldığını, görevine yeteri kadar motive olamadığını ve örgütsel bağlılığın azaldığını öne sürmüşlerdir. May (1969), yaptığı çalışmada anlam derecesinin düşük olmasının yol açtığı olumsuz durumlar üzerinde

durmuştur. Söz konusu düşüklüğün bireyde umursamazlık, ihmalkârlık ve örgütle ilgili önemli olaylara karşı ilgisizliğe yol açtığını belirtmiştir. Yüksek düzeyde anlamlılık ise, bağlılık, sadakat, yüksek oranda katılım, enerjisini işine yoğunlaştırma gibi olumlu durumların ortaya çıkmasını sağlar (Kanter, 1968; Syaberg et al., 1983).

Spreitzer et al. (1997), anlamlılık boyutunu personel güçlendirmenin temel unsuru olarak kabul eder. Çalışanın inanç ve değerleriyle görevi arasındaki uyum, personel güçlendirme sürecinin de etkin şekilde yürümesini sağlar. Zira iş doyumu, işini severek yerine getirme personel güçlendirmenin ve örgütün faaliyetlerinin arttırılmasını sağlar.

Çalışanın değerleriyle yaptığı işin uyumu sadece birey için başarıyı getirmez, güçlendirme uygulamasının da başarılı olmasında belirleyici rol oynar (Doğan ve Demiral, 2009).

2.4.2. Yetkinlik (Competence)

Bireyin, görevini yerine getirebilme yetisine sahip olduğuna inanması yeterlilik olarak tanımlanır (Sigler and Pearson, 2000). Cho and Faerman (2010), yetkinliği bireyin işini ne kadar iyi yaptığı olarak tanımlarken; Spreitzer (1995), işi başarma konusunda kişinin kendi yeteneğine olan inancı olarak ifade eder. Söz konusu olan, çalışanın yaptığı işe dair rolüyle ilgili bireysel yetkinliğidir, bütünsel bir yetkinlik anlamına gelmez.

Bandura (1977,1986), yeterlilik kavramı yerine “öz yeterlik” ve “kişisel ustalık” kavramlarını kullanmıştır. White (1959) ile Thomas and Welthous (1990) “yeterlilik” kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Yeterlilik, çalışanın göreviyle ilgili etkinlikleri ustalıkla yerine getirme derecesini ifade eder (Thomas and Welthous, 1990).

Yetkinliğin yüksek olduğu durumlarda çalışanlar diğer çalışanlardan üstün olmaya ve engellerle başa çıkmaya çalışırlar. Bireyler, yeteneklerinden emin olduğunda bu yetenekleri kullanabilecekleri görevlere kolayca atılırlar. Tam tersi bir kurum olduğunda ise mümkün olduğunca görevden kaçınırlar. Yeteneklerinden şüphe edenler mücadeleye girmekten vazgeçerken emin olanlar mücadeleden kaçınmazlar. Yeterliliğinin farkında olan çalışanlar başarısız olduklarında bunun sebebi olarak çaba eksikliğini görürken, yetersiz olduklarına inananlar yeteneklerinin olmayışını sebep olarak öne sürerler (Bolat, 2003).

Abramson et al., (1978) de kendisini işi konusunda yetersiz gören bireylerin işleri zerinde yeterli etki oluşturamadıkları için benlik saygılarında düşüş yaşadıklarına dikkat çekmiştir.

Bandura (1989), yetkinliğin bireyin inançları, uzmanlığı, çabası ve bu çabaya bağlı performans beklentisiyle doğru orantılı olduğunu belirtmiştir.

2.4.3. Otonomi (Self Determination)

Literatürde "seçim" veya "özerklik" boyutu olarak da görebileceğimiz otonomi, bireyin seçim sürecinde inisiyatif kullanabilmesidir (Gagne and Deci 2005). Sigler and Pearson (2000) bu kavramı, bireyin işiyle ilgili davranışlara karar verebilmesi ve istediğinde ya da gerektiğinde de söz konusu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olması olarak açıklamıştır. Spreitzer et al. (1997), bir bireyin seçim yapabilme özgürlüğüne sahip olmasının, onun kendini işleyişinin odağında görmesini sağlayacağını ileri sürer.

Hackman and Oldham (1974), özerkliği ölçmek için üç maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek aracılığıyla;

- Bireylerin işlerini nasıl yapacaklarına karar verirken ne kadar özgür olduklarını
- Nasıl inisiyatif kullandıklarını
- Görevlerini yerine getirme sürecinde takdir yetkisini nasıl kullandıklarını ölçmeyi amaçlamışlardır.

Quinn ve Staines (1979) de benzer bir ölçek oluşturmuşlardır. Bu ölçekte, çalışanın işini nasıl yapacaklarına, ne zaman ara vereceklerine ve işlerini hangi tempoda yürüteceklerine karar verirken ne derece özgür olduklarını belirlemeye yönelik sorular kullanmışlardır.

Breaugh (1985), özerkliği üç boyutta incelemiştir:

- *Çalışma Metodu Özerkliği*: Çalışanın işini nasıl yaptığını ifade eder.
- *İş Planlama Özerkliği*: Çalışanın işini ne kadar sürede tamamladığını ifade eder.
- *İş Kriterleri Özerkliği*: Çalışanın iş sürecinde performans gösterirken neler yaptığını ifade eder.

Birey, görevini yerine getirirken kullandığı seçim hakkı sayesinde akıbetini hür iradesiyle belirler (Doğan, 2006). Seçme hakkına sahip olduğunun farkına varan çalışanların esnekliği, yaratıcılığı, dayanıklılığı ve öz denetleme gücü yüksektir. Olaylar tarafından yönlendirildiğini düşünen çalışanlar ise gerginlik ve stres duygusu yaşarlar ve bu durum benlik saygılarının azalmasına yol açar (Thomas and Welthouse, 1990).

Deci and Ryan (1985), algılanan otonomi sayesinde esnekliğin, inisiyatif kullanma gücünün, otokontrolün ve dayanıklılığın arttığını; aksi bir durumda ise bireyin gerginliğinin ve olumsuz duygu durumlarının ortaya çıktığını ifade etmiştir.

2.4.4. Etki (Impact)

Bireyin iş alanında yaptıklarıyla örgütle ilgili önemli sonuçlarda etkiye sahip olduğunu hissetmesidir (Sigler and Pearson 2000). Çalışanın yönetim, strateji ya da örgütle ilgili çıktıları etkileyebilme düzeyidir (Spreitzer, 1995). Algılanan genel etki kavramı farklı başlıklar altında incelenmiştir. Rotter (1966)'nın çalışması etkiyi "kontrol odağı" kavramıyla ele alırken Abramson et al. (1978), öğrenilmiş çaresizlik kavramıyla açıklama yoluna gitmiştir.

Etki, çalışanın faaliyet ortamında amacını gerçekleştirmeye yönelik davranışlar gösterirken yarattığı farkın derecesini ifade eder. Bu noktada etki kavramını yeterlilikten ayırmak gerekir çünkü etki kişinin gerçekleşenler üzerinde bir tesirinin olduğunu; yeterlilik ise kişinin işinin gereklerini ustalıkla yerine getirebildiğininin ifadesidir (Thomas and Welthouse, 1990).

Birey, yerine getirdiği görevle fark yarattığını düşünüyor ve işin amacına ulaştığına inanıyorsa "etkileme" boyutu gerçekleşmiştir ki bu güçlendirme boyutu, öğrenilmiş çaresizliğin karşıtı olarak görülebilir (Martinko and Gardner, 1982). Ashforth (1989), etki boyutunu çalışan bireyin örgütteki operasyonel, stratejik ve yönetimsel çıktılar üzerindeki tesir düzeyi olarak ifade etmiştir. Sağlanan sosyo-politik destekle ilgilidir (Spreitzer, 1996).

Örgütsel sonuçları etkilediğini bilmek elbette çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini arttıracaktır ancak belirli bir hedef doğrultusunda ilerlemeksizin gerçekleşen etkinin güçlendirmenin başarıya ulaşmasına bir katkısı olmayacaktır (Spreitzer et al., 1997).

Bandura da (1977) kontrol odağı üzerinden etkiyi açıklayan çalışmaların genellikle davranış elemanlarıyla ilgili olduğunu, bu nedenle de performans – sonuç ilişkisinin çaba – performans ilişkisine tercih edildiğini belirtimiştir. Başka bir deyişle süreç boyunca gösterilen çabadan ziyade, gösterilen performansı sonuç üzerindeki etkisine yoğunlaşılmıştır.

2.5. Personel Güçlendirmenin Nedenleri

Personel güçlendirmenin nedenleri referanslarıyla birlikte Tablo 2.2'de verilmiştir.

Tablo 2.2: Personel Güçlendirmenin Nedenleri.

Referans	**Neden**
Drucker (1992)	Örgütlerin modernleşmeye başlamasıyla hiyerarşik yapı yerine basık yapılanmanın ortaya çıkması
Çavuş (2008)	İş hayatındaki küreselleşmeyle sıkı bir rekabet ortamının oluşması sonucunda sürekli yeniliğe ve yenilik öncülerinin de daha özgürce hareket etmeye ihtiyaç duyması Stratejik olarak ürün ve hizmet geliştirmenin daha önemli hale gelmesi
Yüksel ve Erkutlu (2003)	Örgüt çalışanlarının eğitim seviyelerinin artmasının sonucunda örgütten beklentilerinin, isteklerinin artması İşletmelerin müşterilerinin taleplerine istenen şekilde ve zamanda karşılık verme mecburiyetinin oluşması Hiyerarşik yapıdaki klasik örgütlerin pazar ihtiyaçlarına yetişememesi Bilgi teknolojisindeki büyük gelişmeler ile bilgi ve insan unsurlarının rekabet üstünlüğünde belirleyici hale gelmesi

Personel güçlendirmenin nedenlerinin gösterildiği Tablo 2.2. incelendiğinde Drucker (1992)'nin örgüt yapısına, Çavuş (2008)'in yeniliğe ihtiyaç duyulmasına, ürün ve

hizmet geliştirmeye, Yüksel ve Erkutlu (2003)'ün ise rekabet üstünlüğü, örgüt yapısı ve çalışan beklentilerine dikkat çektikleri görülebilir.

2.6. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme sürecinin başarıyla yürütülebilmesi için bazı uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunların başında da güçlendirmeyi bir yönetim tekniği değil felsefesi olarak kabul etmek gelmektedir. Değerlendirme sırasında gerçekçi ve anlaşılır olmak, bilgi ve yeteneği önemsemek, gerçek dışı beklentilerden kaçınmak, başarısızlığı yeni öğrenmeler için bir fırsat olarak görmek ve sabırlı davranmak da güçlendirme sürecinin gereklerindendir (Russ, 1995).

Robbins et. al. (2002) personel güçlendirmenin dinamik ve devamlı işleyen bir süreç olduğunu, basit bir şekilde tanımlanamayacağını ileri sürmüşlerdir. Temel aşama yerel bir iş çevresi oluşturmaktır. Oluşturulan bu çevre, çalışanın algılarını büyük ölçüde etkiler; güven, sadakat ve dayanışma gibi kavramları kazanmalarını sağlar (Robbins et. al., 2002).

Conger and Kanungo (1988), personel güçlendirmenin beş aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. Bu aşamaları Şekil 2.1'de ortaya koymuşlardır.

Personel Güçlendirme Süreci

Aşama 1: Güçsüzlüğe yol açan durumların belirlenmesi

↓

Örgütsel Faktörler, yönetim ödül sistemi, işin doğası

↓

Aşama 2: Güçlendirici yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması

↓

Yönetime katılma, amaç belirleme, geri besleme sistemi, modelleme, yeterlilik ve rekabete dayalı ödüllendirme, iş zenginleştirme.

↓

Aşama 3: Aşağıdaki dört kaynağı kullanarak kendi kendine yeterlilik duygusu sağlamak

Harekete geçirici yetenek. Başkalarının deneyimleri sözlü olarak ikna etme. Duygusal uyarım.	ve	İlk aşamadaki güçsüzlük faktörlerinden ortadan kaldırılması.

↓

Aşama 4: Güçlendirme çabalarının sonuçları

Çaba performans beklentisi ve bireysel etkinlik inancının güçlendirilmesi

↓

Aşama 5: Davranışsal etkilerin yönetilmesi

Görevle ilgili amaçları benimsemek için gerekli davranışlarda devamlılık.

Şekil 2.1:PersonelGüçlendirme Sürecinin Aşamaları.

Şekil 2.1.den de anlaşıacağı gibi aşamalardan ilki güçsüzlüğe yol açan faktörleri belirlemek, ikincisi güçlendirici yönetsel strateji ve tekniklerini kullanmak, üçüncüsü belirlenen kaynakları kullanarak yeterlik duygusu oluşturmak, dördüncüsü güçlendirme çabalarının sonuçlarını değerlendirmek ve sonuncusu davranışsal etkileri yönetmektir (Conger and Kanungo, 1988).

2.7. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirmeyle ilgili yapılan çalışmalar, uygulamanın tam anlamıyla yapıldığında hem örgüte hem de çalışana önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Öncelikle küreselleşen rekabet ortamında, örgütlere rekabet avantajı ve kaliteli müşteri hizmeti kazandırmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlayıp kalıcı hale getirmesi de güçlendirmenin katkılarının arasındadır (Doğan, 2006).

Lashley (2001)'e göre, personel güçlendirme çalışan bireylerin örgütlerine olan duygusal bağlılığını arttırır ve çalışanlar görevlerini istekle, heyecanla ve ciddiyetle sonuna kadar yerine getirirler. Yöneticiler, çalışanlarını yeteneklerini geliştirmeleri için eğitimlerle desteklerler. Kendi işlerini gerçekleştirme konusunda inisiyatif kullanma halkına sahip olan çalışanlar, daima iş alanlarını genişletmeye çalışırlar.

Güçlendirme, çalışanların öz denetimlerini sağladığı gibi, yaratıcılıklarını da arttırmakta; kaygılarını ve streslerini de azaltmaktadır. Yöneticiler, görev ve yetkilerini devretmek suretiyle stratejik konulara yönelmek için zaman kazanmaktadır (Ataman, 2001).

Güçlendirilen çalışanlar, karar ve uygulama süreçleri konusunda daha yüksek analiz yeteneğine sahip olur. Bu yeteneğin gelişimiyle de bilgi paylaşımı ve bilgiye erişim konusunda rakiplere karşı avantaj elde edilir (Çavuş, 2006).

Ford and Fotler (1995)'e göre çalışanların karar verme süreçlerine katılım oranı onların becerilerini de etkilemektedir. Katılım oranı arttıkça çalışanın becerileri de artmaktadır. Thomas and Velthouse (1990) ise, bürokratik yapının baskın olduğu ortamlarda çalışanların bilişsel ve davranışsal olarak daha pasif; güçlendirmenin uygulandığı esnek ortamlarda çalışanlarınsa her iki yönden daha aktif olduklarını öne sürmüştür. Spreitzer de (1996) katılımın sağlandığı bu tür esnek örgütlerde çalışanların kendilerine olan güvenlerinin de örgütsel bağlılıklarının da arttığını savunmaktadır.

Bedük ve Tambay ise (2014), Yıldırım (2004), Doğan (2006) ve Ateş'ten (2011) derledikleri faydaları şu şekilde sıralamıştır:

- Örgütün ekonomik gücünü, rekabet yeteneğini ve verimliliğini arttırır.
- Ürün ve hizmetle ilgili konuların çalışanlar tarafından çabucak ele alınıp değerlendirilmesini sağlar.
- Müşterilerden gelen taleplerin şikâyetlerin kısa sürede değerlendirilmesini kolaylaştırır.
- Çalışanın, duygusal bağlılığını sağlayarak personel devir hızını düşürür.
- Müşterilerin bireysel ihtiyaçlarına yönelik kişileştirilmiş hizmet konusunda çalışanları geliştirir.
- Müşteri kaynaklı dava sayılarını düşürür.

2.8. Personel Güçlendirmenin Sakıncaları

Personel güçlendirmenin başlıca sakıncaları şunlardır (Bedük ve Tambay 2014; Doğan, 2003; Odabaşı 2014):

- Güçlendirme süreci uzun zaman alır.
- Çalışanların görev ve sorumluluklarını arttırır.
- Çalışanların aldığı yetkiyi kötüye kullanmasına, kuralları ihlal etmesine sebep olabilir.
- Yöneticiler, denetleme ve kontrol konusunda yetersiz kalabilir.
- Eğitim uygulamaları masraflı olabilir.
- Güçlendirmenin büyük ölçekli örgütlerde uygulanması zor olabilir.
- Örgütler, güçlendirme uygulamasını adil uygulamayıp çalışana istemediği miktarda iş yükleyebilir.

3. PSİKOLOJİK SAHİPLİK

Sahiplik", TDK'nin Güncel Türkçe Sözlük 'ünde "Kendisinin olan bir şeyi yasa çerçevesi içinde dilediği gibi kullanabilme hakkını taşıma durumu, iyelik, mülkiyet" şeklinde tanımlanmıştır. Sahiplik, insanda çok küçük yaşlarda oluşan ve kişide önemli psikolojik ve davranışsal etkilere yol açan bir duygudur (Isaacs,1933). Sahip olunan varlıklar bireylerin kimliğinin oluşmasında oldukça etkilidir (Dittmar, 1992). Bu varlıklar zamanla bireyin uzantısı olarak kabul edilir (Pierce et al., 2001).

19.yy.da Brown (1989) psikolojik sahipliğin önemini vurgulamış, etkili yönetimin anahtarı olduğunu savunmuştur. Ayrıca sahipliğin rekabet ortamında fark yarattığını ileri sürmüştür. Webb (1912) ise psikolojik sahipliğin diğer bireylerle ortak hedefler doğrultusunda ortak sorumluluk duygusunda birleşmek olduğunu söylemektedir. Çalışanların hissettiği mülkiyet duygusu, onların iftihar etmesini sağlar; böylelikle performans en üst seviyeye ulaşır.

Psikolojik sahiplik kavramıyla ilgili ilk deneysel çalışmalar Pierce ve arkadaşları tarafından 1991'de yapılmıştır. Sahiplik, kişinin hedeflerin kendi kontrolünde olduğunu hissettiğinde yaşadığı bir duygudur. Burada hedef kavramıyla anlatılmak istenen maddi olsun ya da olmasın kişinin örgüte bağlanmasını sağlayan her şeydir. Kişi bu sahiplik duygusuyla hareket ederken daima "benim işim" veya "bizim şirketimiz" gibi ifadeler kullanır (Kumar and Srinivasan, 2015).

Sahiplik üzerine araştırmalar yapan Etzioni (1991) ve Pierce et al. (1991) yasal ve psikolojik olmak üzere iki boyut ortaya koymuşlardır. Yasal sahiplik"bilişsel", psikolojik sahiplik ise "duygusal" süreci ifade etmektedir. Etzioni'ye göre (1991) yasal sahiplenme, hukuk kurallarıyla oluşurken psikolojik sahiplenme ise kişinin bilişsel olarak sahip olduklarının farkına varmasıyla oluşur.

Örgütsel anlamda sahiplik kavramı, öncelikle resmi olarak yani yasal yönden ele alınmıştır. Çalışanların örgütte hisse senedi edinmeleri, kar paylaşımı gibi uygulamalar öne çıkmıştır. Bu uygulamaların iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmüşse de deneysel çalışmalarda bu görüşü destekleyen sonuçlara ulaşılamamıştır (Akçin, 2018). Pierce and Furo (1991) hangi durumlarda bireyin hisse sahipliğinin olumlu psikolojik, sosyolojik ve davranışsal sonuçlar doğuracağını

araştırmışlar ve “psikolojik sahiplik” kavramı bu süreçte ortaya çıkmıştır. Onlara göre psikolojik sahiplik üç hak üzerinden açıklanabilir:

- Söz konusu nesneyi (onun finansal getirilerini) sahiplenme hakkı
- Sahip olunan nesneyle ilgili bilgi edinme hakkı
- Sahip olunan nesne üzerinde denetim ve kullanma hakkı

Beggan and Brown ise (1994) kişinin bir nesnenin yasal sahibi olmadan da onunla ilgili sahiplik geliştirebileceğini ileri sürmüştür. Açıklamalarda geçen nesne kavramı değişkenlik gösterebilir. Ofis eşyaları gibi küçük ve somut şeyler olabileceği gibi işletmenin misyonu, vizyonu hatta kendisi de olabilir (Yeşil vd. , 2015).

Psikolojik sahiplik kavramının teorik temellerini atan Pierce (2004) örgütsel anlamda sahipliğin gerçekte bireye ait olmayan nesnelere yönelik oluşan gizli bir duygu olduğunu ifade etmiştir. Çalışanlar örgüt yararına alınan kararlarda sorumluluk üstlendiklerinde kendilerinin de örgütün bir parçası olduğunu düşünmüşlerdir. Bu duygu da beraberinde psikolojik sahipliği getirir (Pierce, 2004). Mayhew et al. (2007), psikolojik sahiplik duygusunun ancak yasal sahipliğin olmadığında hissedilebileceğini savunmuştur.

Pierce et al. (2003) sahiplenmenin temelinde şu üç nedeni görmektedir:

1. İşletmenin çalışanların kendilerini geliştirip işletme içinde etkili hissetmelerini sağlamak için imkân vermesi
2. Çalışanın işletmeyi kendi kimliğinin bir parçası olarak görmesi
3. Çalışanın işletmeyi evi gibi kabul etmesi

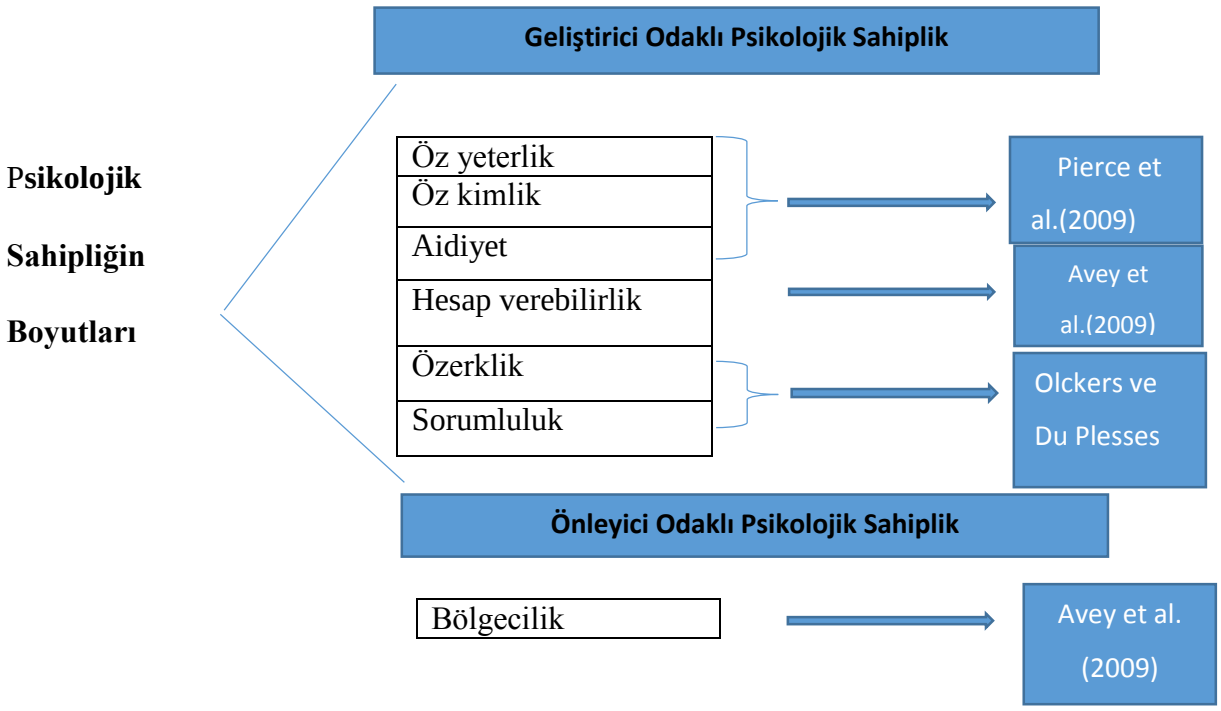
Başka bir şekilde ifade edcek olursak bireyler bulundukları sosyal veya fiziksel çevreyi kontrol edebildiklerinde (Furby, 1978); kişisel anlayışları, değerleri örgütünkilerle örtüştüğünde (McIntyre et al., 2009); örgüt, çalışan tarafından az da olsa yaşanacak yer olarak görüldüğünde (Pierce et al. , 2003) psikolojik duygusu ortaya çıkar.

Demirkaya ve Kandemir (2014) bu üç nedeni sırasıyla “yarar ve etki”, “kişilik ve kimlik”, “yer – mekan – mülkiyet sahibi olma” şeklinde sıralamıştır.

3.1. Psikolojik Sahipliğin Boyutları

Avey et al. (2009), Higgins (1997)'nin düzenleyici odak teorisini baz alarak sahipliği; geliştirici ve önleyici olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. Daha önce Pierce et al. (2001) tarafından "öz yeterlik, öz kimlik, aidiyet" olarak belirlenen üç boyut da geliştirici sahiplik boyutuna dâhil edilmiştir. Hesap verebilmeyi (accountability) de dördüncü boyut olarak nitelemiştir. "Bölgecilik" kavramı ise önleyici odaklı sahipliğin kapsamında tek başına yer almıştır. Olckers ve De Plessis'in (2012) önerisiyle özerklik ve sorumluluk boyutları da geliştirici boyuta eklenmiştir.

Kark and Van Dijk (2007) gelişme odaklı bireylerin başarı ve hayallerine odaklanıp risk almaya meyilli olduğunu, önleme odaklı bireylerin ise görev ve zorunluluklara odaklanıp sürekli kaygılı ve endişeli olduğunu öne sürmüştür. Öz düzenleme, bireylerin hedeflerini seçme şeklini ifade eder. Gelişme odaklı bireyler umutlarına, hayallerine yönelik hedeflerin peşinden giderler. Önleyici odaklı bireyler ise cezaları azaltacak, kurallara ve görevlere bağlı kalacakları hedeflere yönelirler (Avey et al. , 2008). Şekil 3.1'de psikolojik sahipliğin boyutları verilmiştir (Olckers, 2013).



Şekil 3.1: Psikolojik Sahipliğin Boyutları.

3.1.1. Öz Yeterlilik (Self – efficiacy)

Bandura (1997), öz yeterlik kavramının kişinin bir faaliyeti başarıyla gerçekleştirme ya da belli bir görevde başarılı olma konusunda kendine olan inancını ifade ettiğinin savunmuştur. White (1959) ise bireyin etkili olma isteğinin, ihtiyacının, sahiplik olgusunun ayrılmaz bir parçası olduğunu ileri sürmüştür.

Öz yeterlik boyutu bireyin şu ifadeleri kullanmasını sağlar: "Bu görevi yerine getirmeliyim.", "Bunu yapabilirim.", "Başarıyı elde etmek için bu sorumluluğu alabilirim." (Avey et al. , 2009).

3.1.2. Öz Kimlik (Self – identity)

Sahiplenilen unsurlar, bireylerin kimliklerinin birer parçasıdır. Bireyin sahiplendiği şeyler onun kimliğine ayna tutar. Nesnelere yüklediği anlam ve onlarla olan etkileşimi bireyin kendisini tanımlama şeklini etkiler (Yeşil vd., 2015).

Pierce et al.(2001)'e göre bireylerin sahiplik oluşturma nedenleri arasında kimliklerini başkalarına gösterme, kendi özelliklerini tanıtma ve kalıcılığı sağlamayı saymak mümkündür. Çalışanlar, sahiplenme duygusu aracılığıyla etkileşim kurduğu varlıklar sayesinde öz kimliğini oluşturur, korur ya da geliştirir (Avey et al., 2008).

Dittmar (1992) ve Belk (1988) gibi kuramcılar, bireyin yöneldiği hedefleri – ki bunlar örgütün vizyonu, misyonu, değerleri olabilir- öz kimliklerinin uzantısı olarak gördüklerini söylemişlerdir.

3.1.3. Ait Olma Hissi (Belongingness)

İnsanın yaşayabileceği bir ev ya da başka bir yer ihtiyacı sosyal psikolojinin yıllardır konusu olmuştur. Ardney (1966) ve Duncan (1981) "yaşanacak bir yer" ihtiyacının temel fiziksel bir ihtiyaç olmasından çok psikolojik ait olma hissinden doğduğunu savunmuştur. Pierce et al. (2001)'e göre bireyler ev hissi yaratacak nesnelere sahip olarak aitlik güdülerini tatmin etmektedir. Bireyin yerleştiği veya aidiyet hissettiği yer onun bir parçası haline gelir.

İnsanlar kendilerini işletmenin sahibi gibi hissettiğinde, ait olma ihtiyacı sosyal ve duygusal olarak karşılanmış olur. Bir iş yerine ait olma ihtiyacı bir işin, bir takımın, bir bölümün ya da işletmenin parçası olduğunda da tatmin edilebilir (Avey et al.,2008).

3.1.4. Hesap Verebilme (Accountability)

Pierce et al. (2003), hesap verebilme kavramını "hak ve sorumluluk" ifadesiyle açıklar. Psikolojik sahiplik duygusuyla hareket eden bireyler, sahiplik oluşturdukları nesne üzerindeki etkilerden başkalarını sorumlu tutabilirler. Bunun yanı sıra bireyler nesneyle ilgili sorumluluğu kendilerinin de paylaştığına inanırlar.

Avey et al., (2008) bu durumu örneklerken bir spor kulübünü ele almıştır. Takımın sahibi, takımın başarısızlığından teknik direktörü ve oyuncuları sorumlu tutarken medya ve taraftarlara karşı kendilerini de sorumlu görmektedir. Sorumluluk ve hesap verebilme farkını ortaya koyarken Olckers and Duplessis (2012) "gönüllü olma"yı ayırt edici unsur olarak kabul etmişlerdir. Hesap verebilmede "gönüllülük" söz konusuyken, sorumlulukta kimi zaman başkası tarafından zorlama olabilir.

3.1.5. Özerklik (Autonomy)

TDK'nin hazırladığı Eğitim Terimleri Sözlüğü'nde (1974) özerklik, "Kişinin kendi davranışlarını düzenleme ve bu davranışlara yön verme konusunda bir ölçüde bağımsız oluşu" şeklinde açıklanmıştır. Ryan and Deci (2006) özerklik kavramını açıklarken "kişinin kendisiyle veya örgüt içindeki girişimleriyle, deneyimleriyle ilgili düzenlemeleri yapabilme" ifadelerini kullanmışlardır. Rudmin and Berry (1987) nesneleri, durumları etkileyip kontrol edebilme yeteneğinin sahiplenmenin önemli bir boyutu olduğunu vurgulamıştır. Pierce et al. (2009) ise özerkliği psikolojik sahiplenmenin hazırlaıcı unsurlarından biri olarak değerlendirmektedir.

Bireylerin özerkliği, onların sahiplik duygusunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bireyin özerk davranabilmesinin koşulu da görevlerinin isteklerine ve yeterliliklerine uygun olmasıdır. Başka bir deyişle bireyler, kendi çıkarlarına, yeteneklerine ve isteklerine uygun işler yaparken kendilerini özgür hissederler (Olckers and Duplessis, 2012). Bireylere yaptıkları işler, düzenlemeler konusunda kontrol yetkisi verildiğinde hem örgütsel hem de bireysel olarak olumlu sonuçlar alınacaktır (Mayhew, 2009).

3.1.6. Sorumluluk (Responsability)

Bir hedefe ya da nesneye yönelik oluşturulan sahiplik hissi, sorumluluk duygusunu da beraberinde getirir (Pierce et al., 2001). Ragers and Freundlich (1998), kendisini işletmenin sahibi gibi gören çalışanların sahiplik hissi gelişmeyenlere göre daha yüksek düzeyde sorumluluk duygusu geliştirdiklerini söylemiştir. Bu kişiler, kendilerinin işletmenin gidişatında etkileri olduğuna inanmaktadırlar (Olckers, 2013).

Psikolojik sahiplik ve sorumluluk, birbirini karşılıklı olarak etkileyen ve besleyen kavramlardır. Nasıl ki sahiplik duygusunun yöneltildiği unsura karşı sorumluluk hissi oluşuyorsa sorumluluk hissedilene karşı da bir sahiplenme duygusunun oluşması mümkündür. Çırağını yetiştirmek için sorumluluk hisseden bir ustanıın sahiplik duygusu geliştirmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Pierce et al., 2003).

3.1.7. Bölgecilik (Territoriality)

Önleyici odaklı psikolojik sahipliğin tek boyutu olan bölgecilik (Olckers, 2013) bireyin herhangi bir şeye yönelik geliştirdiği sahiplik duygusunu davranışlarıyla dışa vurmasıdır. (Brown et al., 2005) Bireyler örgüt içindeki herhangi bir nesne üzerinde sahiplenme duygusu geliştirdiğinde bunları sadece kendilerininmiş gibi görmeye başlarlar. Başkaları tarafından bu nesnelere doğru bir yönelim gördüklerinde "mülkiyet hakkını" korumak için kendi bölgelerini korumaya çalışırlar (Akçin, 2018).

Çalışan bireyler, mülkiyet hissi nedeniyle sahip olduğu nesnelerle meşgul olurken işletmenin yararına olacak paylaşımlardan kaçınma ve sahip olduklarını kaybetme korkusuyla bu durumu önlemeye yönelik davranışlar gösterebilir. Ancak bireysel çalışmanın uygulandığı durumlarda bireysel performansa olumlu katkıları da görülebilir (Avey et al., 2009).

3.2. Psikolojik Sahipliğin Sonuçları

Psikolojik sahipliğin olumlu (Pierce et al., 2001; Han et al., 2010; Henssen, 2014; Wagner et al., 2003; Pierce and Jussila, 2011; Han et al., 2010; Van Dyne and Pierce, 2004) ve olumsuz (Dirks et al. 1996; Pierce et al.,2003; Jussila et al. 2015) sonuçları Tablo 3.1'de verilmiştir**.**

Tablo 3.1: Psikolojik Sahipliğin Sonuçları.

Olumlu Sonuçları	**Olumsuz Sonuçları**
• Sorumluluk alma • Hedef için risk üstlenme • Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme • Kişisel fedakarlık yapma • İş performansını arttırma • İş tatminini arttırma • Örgütsel bağlılık hissetme • Ekstra rol davranışı geliştirme • Bilgi paylaşımı sağlama • Devamlılık	• Değişime direnç gösterme • Grup normlarını ihlal etme • Bölgecilik hissiyle savunmaya geçme • Bölgecilik hissiyle amaçtan sapma • Stres kaynağı olma • Paylaşmaya direnme

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bağlılık kavramı, Yöntembilim Terimleri Sözlüğü'nde (1981) "Bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi saymaları" olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık ise, bireyin işe kabul edilmesiyle başlayıp örgütün bir parçası olarak bilgi edinmesiyle gelişen, örgütle arasındaki kimlik bütünleşmesine bağlı oluşan güç birliğidir (Gül,2002).

Joo (2010) ve Song (2009) örgütsel bağlılığın tanımının şu üç kavram üzerine kurulması gerektiğini savunmuştur:

a) Örgütsel amaçlara ve değerlere inanıp onları kabul etme

b) Örgütün faydası için çabalamaya istek duyma

c) Örgütün bir parçası olmayı sürdürmek için istekli olma

Örgütsel bağlılık, bireyin iyi ve kötü zamanlarda örgütte kalmaya devam etme, işe düzenli gelme, örgüt varlıklarını koruma, örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseme, kendini örgüte adama gibi davranışları beraberinde getiren bir duygudur (Song, 2009).

"Yapılan işe ve işin yapıldığı çalışma alanına dair olumlu davranışlara sahip olmak" anlamına da gelen örgütsel bağlılık, örgütün varlığını sürdürmesi ve güçlenip büyümesi için oldukça gereklidir (Gül ve Gökçe, 2008). Rekabetin iyice kızıştığı dünyada denge kurmak ve problemlerle baş etmek isteyen işletmeler için bağlılık gittikçe önem kazanmaktadır. Çalışan bağlılığı örgütü başarıya götüren kilit unsurdur. Bu duygu sayesinde çalışanlar problem sebebi olmaktan çıkıp çözüm kaynağına dönüşür (İnce ve Gül, 2005).

Modern toplumun içinde yaşayan insanlar, yaptıkları işlere kimliklerini katma eğilim ve isteğindedir. Böylelikle insani özellikler, insanın duyguları, beğenileri günümüzde artık daha çok dikkate alınmaktadır. Artık bireyler maddi kazançtan çok özerklik, seçme özgürlüğü istemekte ve bu doğrultuda beklentilerini karşılayan örgüte bağlılık geliştirmektedir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış pek çok tanımlama vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Bireyin çalıştığı işletmeyi olumlu yönde değerlendirip işletmenin amaçları doğrultusunda davranışlar sergilemesidir (Wiener, 1984).
- Örgütte kalmak için yoğun istek duymak ve var gücüyle örgüt için çalışmayı arzulamaktır (Aktay,2010).
- Çalışan bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, ortaya çıkan tüm değişikliklere rağmen bağlı olduğu örgütte kalıp örgütün amaçları doğrultusunda çalışmayı sürdürmesidir (Koçel, 2018).
- Genel anlamda bireyin işe katılma, örgüt değerlerine inanma, sadakat gibi yönlerden örgüte olan psikolojik bağlılığıdır (Çetin, 2004).
- Bireyin örgütle özdeşleşip kimlik birliği oluşturmasıyla ortaya çıkan güçtür (İnce ve Gül, 2005).
- Bireyin örgüt faydasını ve çıkarlarını kendininkilerden üstün tutmasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999).

4.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal Yaklaşım

Barutçugil (2004), bu yaklaşımın bağlılığı bireyin geçmiş yaşantısıyla ilişkilendirdiğini öne sürer. Bağlılık, geçmişteki davranışların bir uzantısıdır. Cengiz (2001) ise, örgütsel bağlılığın yalnız örgüt faaliyetlerine değil bireyin faaliyetlerine de yönelik olduğunu savunmuştur. Sözü edilen bağlılık örgüt üyeliğini devam ettirme, devamsızlık yapmama gibi davranışlarla ilgilidir (Yavuz,2009).

Tutumsal Yaklaşım

Bağlılığın duygusal bir süreç olarak kabul edildiği yaklaşımdır. (Barutçugil, 2004) “Çalışan - örgüt” arasındaki özdeşleşmeyi ve bunun bir çıktısı olan duyguyu inceleyen tutumsal yaklaşım bireysel hedeflerin ve değerlerin örgütsel olanlarla örtüşmesi sonucunda oluştuğunu öne sürer (Meyer and Allen, 1991).

4.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Allen and Meyer (1990) örgütsel bağlılığın üç boyutlu olduğunu ileri sürmüştür. Bu boyutla duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

4.2.1. Duygusal Bağlılık

"Birey- örgüt" arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşan duygusal bağlılığın temelinde, bireyin hedef ve değerlerinin örgüte ait olanlarla uyumu vardır. Birey, kendisini örgütle özdeşleşmiş hatta bütünleşmiş olarak görür. Bu tür bağlılığa sahip bireyler, ihtiyaç değil istekleri doğrultusunda örgütte kalmaktadır (Yavuz, 2009).

Meyer and Allen (1991), duygusal bağlılığı çalışan bireylerin örgütle duygusal bir bağ oluşturup kendilerini onunla özdeşleştirmeleri olarak ifade etmiştir.

Örgütlerde gerçekleşmesi en çok istenen bağlılık türü, duygusal bağlılıktır. Çalışanlar, örgütün üyesi olmaktan büyük mutluluk duyarlar. Bu çalışanlar örgütte kalmaya ve örgüt çıkarları için çalışmaya oldukça isteklidirler (Uyguç ve Çımrın, 2004).

4.2.2. Devam Bağlılığı

Bireylerin çalıştıkları örgütten ayrılmalarının beraberinde getireceği maliyetlerin bilincinde olmaları anlamına gelir (Meyer and Allen, 1991). Bir başka ifadeyle çalışanların örgütte çalıştıkları süreç boyunca örgüte yatırımlarını ve maliyetlerini düşünerek örgütte kalmalarıdır (Bergman, 2006).

Örgütten ayrılmanın kendisi için maliyetinin yüksek olacağını düşünen çalışan, örgütte kalmaya devam eder (Kaya ve Selçuk, 2007). Obeng and Ugboro (2003), çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, kıdem, kariyer, sosyal haklar, örgüt için süreç içinde harcanan emek, emeklilik hakları, statü ve para gibi kazanımların devam bağlılığını oluşturan unsurlar olduğunu belirtmektedir.

Devam bağlılığı yüksek bireyler, koşullar gerektirdiği için örgütte kaldıklarından minimum düzeyde iş performansı göstermektedir. Bu nedenle de örgüt tarafından pek de istenmeyen bir bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004).

4.2.3. Normatif Bağlılık

Örgüt üyelerinin ve örgüt kültürünün baskısı sonucunda oluşan, çalışanın sadakat ve gönüllülük konusunda kendini mecbur hissettiği bağlılık türüdür (Stephens, 2004).

Meyer and Allen (1991)'in ifadesiyle çalışanın ahlaki bir sorumluluk duygusuyla geliştirdiği bağlılık türüdür. Çalışan, örgütün kendisine sağladığı eğitimler, iyi çalışan ilişkileri geliştirdiği çalışma ortamı gibi sebeplerden dolayı örgüte karşı minnet duygusu geliştirir. Kendisini örgüte karşı borçlu hissettiği için orada çalışmaya devam eder (Ünler, 2006).

Kaya ve Selçuk (2007), örgüte karşı geliştirilen ahlaki bağlılığı şu faktörlere bağlar:

- Sosyal değerler
- Çalışanın geçmişi
- Ailevi alışkanlıklar
- Örgütün uzun süreli çalışanları ve onların övülmesi

Çalışanı zorunlu olarak örgüte bağlayan bu bağlılık türü ancak çalışanın borcunu ödediğine inanması sonucu ortadan kalkar (Yavuz, 2009).

5. GÖREV PERFORMANSI

Performans, çalışan bireyin görevini yerine getirmek için yaptığı tüm eylemler ve de işlemlerdir (Argon ve Eren, 2004). Suliman (2001) ise performansı çalışanların örgüt amaçlarına uygun şekilde hareket ederek örgüte sağladığı katkının ölçülmesi olarak açıklamıştır.

Yıldız vd., (2008) performansı bir işin gerektirdiği standartların yerine getirilmesi olarak açıklamıştır. Barutçugil (2002), belirlenen standartlara ulaşan kişinin performansının iyi; ulaşamayan kişinin de başarısız olduğunu ifade etmiştir. Akal (1992)'ye göre performans kavramı örgütsel amaçların gerçekleşmesi için gösterilen çabayla ilgilidir.

Örgütsel anlamda performans, örgütün tüm amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışan bireylerin işin gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri çabayla ilgilidir. Bireysel performans ise bireyin mevcut yeterliğini, yeteneklerini işinin zamanında ve başarıyla bitirmek için kullanmasını ifade eder (Barutçugil, 2002).

Borman and Motowidlo (1993), çalışan performansının görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutu olduğunu belirtir. Görev performansı, bireyin örgütün hedeflerini gerçekleştirilmesine yönelik doğrudan ya da dolaylı bütün uğraşları sonucunda ortaya çıkan performans türüdür. Çalışanların iş süreçlerinin hızlandıran; toplumsal, psikolojik ve örgütsel ortama şekil veren ancak doğrudan temel işlevleri, işleyişi etkilemeyen çaba ve davranış ise bağlamsal performanstır (Borman and Motowidlo, 1993).

Çalışanların rol tanımlarındaki görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri görev performansını açıklar (Griffin et al., 2007). Görev performansı, işin gerçekleştirilmesiyle ilgili olan davranışları ifade eder. Örgüt sistemi içindeki rol performansı anlamına gelen bu kavram, performansın beklenen standartları karşılama hatta aşması olarak tanımlanır (Katz and Kahn,1978). Befort and Hattrup (2003) görev performansını açıklarken faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve resmi iş tanımları arasında yer almasına vurgu yapmıştır. Çalışanların etkinliği olan görev performansı işin mesleki yönüyle bağlantılıdır. İşler arasındaki farklılıklarla işle ilgili değişmeyen görev ve sorumlulukları ifade eder (Jawahar and Carr, 2007).

Görev performansının teknik-idari görev performansı ve liderlik görev performansı olmak üzere iki bileşeni vardır. Teknik – idari görev performansı evrak işleri, kalite kontrolü, planlama gibi alt kademe çalışanlarıyla ilgili işleri kapsar. Liderlik görev performansı ise çalışanları yönetme, idare etme, astları değerlendirme gibi insani ilişkilerle ilgilidir (Conway, 1999).

Performans farklı pek çok boyuta sahip bir yapı olarak tanımlanır ve performansın ögeleri şu şekilde sınıflandırılır (Campbell 1990; Tubre et al. 1996):

Görev Performansı	**Bağlamsal Performans**
Mesleğe özgü davranışlarda uzmanlık	Çaba gösterme
Meslek dışı davranışlarda uzmanlık	Öz disiplin sağlama
Yazılı ve sözlü iletişimde yetkinlik	Diğer çalışanlara yardım etme
	Yöneticilik

Görev performansı ile bağlamsal performansın farklarını Tablo 5.1'deki gibi özetlemek mümkündür (Goodman and Svyantek, 1999).

Tablo 5.1: Görev Performansı ile Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar.

Görev Performansı	**Bağlamsal Performans**
Örgüte teknik yönden katkı sağlar.	Örgüte sosyal ve ruhsal katkı sağlar.
Kriterleri örgüt içindeki işler açısından değişiklik gösterir.	Kriterleri bütün işler için benzerdir.
Ücret odaklıdır.	Davranışsal rol odaklıdır.
Bilgi, beceri ve yetenekle ortaya çıkar.	İradeyle ortaya çıkar.

Tablo 5.2'de iş performansının alanıyla ilgili çeşitli tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 5. 2: İş Performansının Alanıyla İlgili Çeşitli Tanımların Özeti.

Referans	**Bileşenler**	**Tanımlama**
Katz & Kahn (1978)	Sistemdeki rol performansı	Nicel ve nitel performans standartlarını karşılamak veya aşmak
	Yenilikçi veya doğal davranışlar	Örgütsel hedeflerin başarılmasını kolaylaştırmak, işbirliği yapmak, örgüt korumak
Murphy (1989)	Kuruluşa katılmak ve örgütte kalmak	Düşük işgücü devir hızı ve devamsızlık
	Görev performansı	Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi
	Kişilerarası ilişkiler	İşbirliği, iletişim kurma, işle ilgili bilgi alışverişinde bulunma
	Tahrip edici veya tehlikeli davranışlar	Emniyeti ve güvenliği ihlal etmek, ekipmanı yok etmek, kazalar
	Duruş davranışları	Madde bağımlılığı, yasadışı faaliyetler
Campbell (1990)	Mesleğe özel görev yeterliliği	Temel teknik görevler
	Mesleğe özel olmayan görev yeterliliği	Belli bir işe özgü olmayan görevler
	Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği	Yazılı materyal hazırlama veya sözlü sunum yapma
	Çaba gösterilmesi	Ekstra çaba harcayın, olumsuz koşullar altında çalışmaya istekli olma
	Kişisel disiplinin muhafaza edilmesi	Olumsuz veya zıt davranışlardan (ör. Madde bağımlılığı) kaçınma
	Emsalleri kolaylaştırmak ve takım performansı	Emsalleri destekleme ve yardımcı olma, katılımı güçlendirme
	Denetim ve liderlik	Etki, hedefler koyma, ödüllendirme ve cezalandırma
	Yönetim ve idare	İnsanları ve kaynakları örgütleme, ilerlemeyi izleme, problem çözme
Borman & Motowidlo (1993)	Görev performansı	Resmi olarak işin bir parçası olarak tanınma ve kuruluşun teknik merkezine katkıda bulunma
	Bağlamsal performans	İsteğe bağlı, rolün belli edilmesi zorunda değil, sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunma
Borman & Brush (1993)	Teknik faaliyetler	Planlama, teknik yeterlik gösterme, idare
	Liderlik ve denetim	Rehberlik etme, yönlendirme, motive etme, koordine etme
	Kişilerarası ilişkiler	İletişim kurmak, iyi bir kurumsal görüntü ve iş ilişkilerini koruma
Welbourne, Johnson, & Erez (1998)	Faydalı kişisel davranış	Kuruluşun kuralları ve sınırları dâhilinde çalışma
	İş	İş tanımına özel olarak bir şey yapma
	Kariyer	Örgütte ilerlemek için gerekli becerileri edinme
	Yenilikçi	Yaratıcılık ve yenilikle bir bütün olarak örgütlenme
	Takım	Firmanın başarısına doğru iş arkadaşları ve ekip üyeleri ile çalışma
	Organizasyon	Firma için önem arz eden çağrının üstünde durmak

6. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma, bireylerin bir parçası oldukları örgütten fiili olarak ayrılmasıdır.(Menişa,2006). İşçi devrinin önemli bir kısmını da işten ayrılanlar oluşturmaktadır (Aylan, 2012). Dünyada ve ülkemizde işsizlik yüksek düzeylere ulaşsa da çok sayıda çalışan çeşitli sebeplerle işten ayrılmakta veya iş değişikliği yapmaktadır (Göler, 2008).

İşten ayrıma niyetinin pek çok farklı tanımı mevcuttur:

- Örgüt içinde ortaya çıkan potansiyel iş gücü hareketidir (Brien et al., 2015).
- İstihdam şartlarının çalışanları tatmin etmemesi sonucunda gösterdikleri aktif olumsuz eylemdir (Rusbett et al., 1988).
- Çalışanın örgütten ayrılma noktasındaki amaçlı ve ihtiyatlı kararı ve niyetidir (Bartlett, 1999).
- Çalışanın sahip olduğu işten ayrılmasının en önemli habercisidir (Tett and Meyer, 1993).

Mobley (1977), işten ayrılma niyetinin oluşmasından işten ayrılmanın gerçekleşmesine kadar olan sürecin önemine vurgu yapar. Süreç, çalışanın işinden memnun olmadığını anlamasıyla başlar, işten ayrılmasının imkânı olup olmadığını sorgulamasıyla devam eder. İşten ayrılma düşüncesini netleştiren çalışan, alternatif iş olanakları belirler ve bunların imkânlarını kendi işininkilerle kıyaslar. Son olarak da ya işi bırakır ya da mevcut işine devam eder. Bu nedenle de işten ayrılma ve işten ayrılma niyeti birbirinden farklı anlama gelen kavramlardır.

İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olan pek çok unsurdan söz etmek mmkündür. Bu unsurlardan en önemlileri Tablo 6.1'de gösterilmektedir (Cotton anad Tuttle, 1986).

Tablo 6.1: İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler.

Dışsal Unsurlar	**Örgütsel Unsurlar**	**Kişisel Unsurlar**
İşsizlik oranı Alternatif iş olanakları Ekonomik durum	Yönetim tarzı Ücret politikası Ödüllendirme İş tatmini	Kişilik Yaş Cinsiyet Aile

Tablo 6.1'de de görüldüğü gibi işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında hem dış hem örgütsel hem de kişisel unsurların etkisi vardır. İşten ayrılma niyeti içinde olan çalışanlarda görevini ihmal etme, memnuniyetsiz olma ve bunu sıkça dile getirme, ekstra rollere karşı isteksizlik gibi belirtiler görülür (Bu et al., 2011). Kesen (2011), işten ayrılma niyetinde olmasına rağmen işini bırakmayan çalışanların örgüt için faydalı ve verimli olmasının mümkün olamayacağını söylemiştir. Zira çalışan, işine adapte olamaz ve işin gereklerini yerine getiremez. Örgütün de ürün ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olur.

İşten ayrılmalar örgüt için ciddi maliyetlere yol açar. Sanderson (2003) bu maliyetleri şu şekilde sıralamıştır:

- Yeniden işçi seçme ve yerleştirme maliyeti
- Yeni işçilerin eğitim maliyeti
- İşi öğrenme sürecinde boşa ödenen ücretlerin maliyeti
- Çalışanın alışma sürecinde işi bilen diğer çalışanlara ödenen mesailerin maliyeti
- Eski-yeni çalışan arasındaki süreçte gerçekleşen üretim kaybının maliyeti

İşten ayrılma niyeti görülemediği için engellenmesi oldukça zordur. Örgütler, oluşmasını engellemek için bazı önlemler almalıdır. İlk olarak çalışanın iş tatmininin arttırılması gerekir. Bunun için de çalışanlar için işin daha eğlenceli hale getirilmesi, çalışana sıkıcı iş ve görevler yerine yetenek ve eğilimlerine uygun işler verilmesi uygun olacaktır (Appolis, 2010).

İşten ayrılma niyetini azaltan önemli uygulamalardan biri de personel güçlendirmedir. Güçlendirmenin her boyutunun işten ayrılmayı azalttığını söylemek mümkündür. Çalışanı teşvik etmeye yönelik ödüller, ücretler, terfiler, eğitim uygulamaları, iş güvencesi sunma ve kariyer odaklı tüm uygulamalar bireyin örgüte karşı bağlılık oluşturmasını sağlar. Bağlılık da işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Meyer et al., 1993).

7. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

7. 1. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Personel güçlendirmenin boyutlarından olan anlamlılık, yeterlilik, etki ve özerklik; çalışanların yaptıkları aracılığıyla elde ettiklerini aktarma güçlerinin geliştirir ve onların örgütsel bağlılıklarını arttırır (Seibert et al., 2011). Personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde ortaya çıkan yüksek düzeydeki destek ve güven duygusu çalışanlar arasında bağlılığın artmasını sağlamaktadır (Manz and Sims, 1993). Sigler ve Pearson (2000), çalışan bireylerin işlerinde kendilerinin yeterliliklerinin ve etkilerinin farkına vardığında örgütsel bağlılıklarının arttığını söylemiştir.

Carroll (1994), personel güçlendirmenin yapıldığı ve yapılmadığı örgütleri karşılaştırırken, uygulamanın yapıldığı örgütlerde çalışanların yaptıkları işe ve örgüte bağlı olduklarını belirtmiştir.

Güçlendirme sayesinde sorumluluk verilen çalışanın motivasyonu ve örgüte bağlılığı artar ve örgüt çalışanı anlayışın bir parçası haline getirmiş olur (Yıldız ve Aalpaslan, 2006). Gupta (2007), personel güçlendirmenin kaynaklarını ve sonuçlarını incelediği araştırmasında, güçlendirmenin olumlu sonuçları arasında örgütsel bağlılığı da saymıştır.

Personel güçlendirmenin "seçim "boyutu sayesinde çalışanlar işlerini denetim altında tutabilir, örgütün karar mekanizması içinde yer alabilir. Böylelikle çalışanın örgüt bağlılığı artar (Jansen, 2004).

Kirkman ve Rosen da (1999) yaptıkları araştırmalarda, örgütsel bağlılık ve iş doyumu ile personel güçlendirmenin doğru orantılı olduğunu ortaya koymuşlardır. Güçlendirilmiş bireylerin örgütsel bağlılığı diğer çalışanlara oranla daha fazladır. Güçlendirilen bireylerde, örgüte karşı bir güven duygusu oluşmakta, bu güven duygusu da beraberinde bağlılığı getirmektedir. Özetle güçlendirme ve bağlılık arasında güçlü ve olumlu bir ilişki vardır (Laschinger et al., 2000).

Koç (2008) tarafından İstanbul'daki özel banka çalışanları üzerinde bir anket çalışması yapılmış, bu çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık açısından üç grubun olduğu sonucuna ulaşılmıştır:

- **Kazanç Odaklı Çalışanlar**

Bu tip çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağlılık durumlarına etkisi olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

- **Bağlı Çalışanlar**

Bu çalışan tipinin personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte bağlılıkları da artmaktadır.

- **Alternatifçiler**

Personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte bağlılıkları azalan çalışanları ifade etmektedir.

Gürbüz vd. (2013) Trakya Bölgesi'nde Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli il merkezlerinde faaliyette bulanan bankalarda uygulanan personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini ölçmek için bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Analiz sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe uygulanan personel güçlendirme ve personel güçlendirme alt boyutları çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.

Doğan ve Demiral (2009), İç Anadolu ve Akdeniz Bölegelerinde yer alan devlet üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde çalışan akademik personele yönelik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın verilerinden hareketle şu sonuçlara varmışlardır: Akademik personelin duygusal bağlılık hissetmesinde güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının; normatif bağlılık hissetmesinde anlam ve yetenek boyutlarının; devam bağlılığında ise seçim boyutunun olumlu etkisi bulunmaktadır.

Yukarıdaki araştırmalarda görüldüğü gibi personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanlarda personel güçlenlendirmenin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H_{1a}:Personel Güçlendirme Anlam Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.
H_{1b}:Personel Güçlendirme Yetkinlik Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.
H_{1c}:Personel Güçlendirme Otonomi Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.
H_{1d}:Personel Güçlendirme Etki Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.

7.2. Personel Güçlendirme ve Görev Performansı İlişkisi

Personel güçlendirme, çalışanlara işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için gerekli olan bilgi paylaşımını, yetkinleşebilmeleri için gerekli desteği, yetkiyi ve gücü sağlar. Bu çalışma ortamı bireye yüksek performansı telkin eder. Böylece örgütün kalitesi ve hizmeti gelişir (Yüksel, Erkutlu,2003**).**

İnisiyatif kullanmak, farklı düzeylerde karar verme sürecine katılmak, yetki ve sorumluluk almak çalışanların performansını arttırır (Bedük,2012). Personel güçlendirme sayesinde çalışanlar, etkin bir pozisyona sahip olduğundan örgütün faaliyetlerinde aktif olarak yer almakta ve girişim performansını arttırmaktadır (Pelit vd., 2011) .

Lashley de (2001), örgütün çalışanların yeteneklerini geliştirerek onların çalışma alanlarını genişletmeyi amaçladığını söyler. Bu süreçte eğitimler çalışanın yeteneği ve performansı maksimum düzeye ulaşıncaya kadar sürer. Güçlendirme sayesinde çalışanın bağlılığı ve performansı artar.

Spreitzer (1995), personel güçlendirmenin tanımını yaparken zor durumlarda geri çekilme yerine yüksek performansla sonuçlandığını belirtmiştir. Yaptıkları işte güçlendiğini hisseden çalışanlar, daha az gerginlik ve daha çık doyum yaşarlar. Ayrıca kendi kararını kendisi verebilen çalışanların görev performansları da daha yüksektir (Spreitzer et al., 1997).

Sağlık sektöründeki örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Karahan ve Yılmaz (2010) tarafından Afyon'da bulunan üniversite hastanesi çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel öğrenmenin güçlendirme ve takım performansını arttırdığı sonucu elde edilmiştir. Örgütsel öğrenme güçlendirmeyi, güçlendirme de örgüt performansını olumlu etkilemektedir (Karahan ve Yılmaz, 2010).

Akkaya (2017), Mersin'de faaliyet gösteren 20 bankada çalışan 250 kişi üzerinde anket çalışması yapmıştır. İncelemede iş değerlerinin alt boyutları ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Sonuç olarak çalışanların personel güçlendirme algılarının iş performanslarını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmüştür.

Yukarıdaki araştırmalarda görüldüğü gibi personel güçlendirme ile görev performansı arasında ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanlarda personel güçlenlendirmenin görev performansı üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H_{2a}:Personel Güçlendirme Anlam Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.
H_{2b}:Personel Güçlendirme Yetkinlik Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.
H_{2c}:Personel Güçlendirme Otonomi Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.
H_{2d}:Personel Güçlendirme Etki Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.

7.3. Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Personel güçlendirme, çalışanın örgütsel bağlılığını ve aidiyetini arttırır. Bu sayede işten çıkarmalarda ve ayrılmalarda düşüş görülmektedir. Çalışanlar, örgütlerinin kendilerine sağladığı eğitim fırsatlarını ve bu fırsatların kendilerine sağladığı bilgi ve yetenekler için örgüte karşı normatif bir bağlılık duyar. Sunulan fırsatların karşılığını vermeden işten ayrılma niyetine girmezler (Sabuncuoğlu, 2007).

Personel güçlendirmenin endüstriyel demokrasiye katkılarından söz eden Wilkinson (1998), çalışan verimliliğiyle örgütsel verimliliği arttırıp iş doyumunu yükseltirken işçi devrini, işten ayrılmaları azaltmayı amaçladığını vurgular.

Örgütler, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltıp onların bağlılığını arttırmak amacıyla ücret, ikramiye ve ödül gibi güçlendirme unsurlarıyla kariyer merkezli uygulamalar kullanabilmektedir. Çalışanlar bu olumlu uygulamanın kendilerine verilen değerin bir göstergesi olduğuna inanmaktadırlar (Meyer and Allen, 1997).

Tanoff and Barlow'a göre (1999), işten ayrılma niyetinin azaltılmasında işverene büyük iş düşmektedir. İşveren ya da yönetici çalışanlara yapılan işin amacını gösterdiğinde çalışan işini daha anlamlı bulmaya ve kendisinin süreçteki katkısının farkına varmaya başlar. Böylelikle işte ayrılma niyeti azalır ve çalışan örgütte kalmaya devam eder. Britton and Stallings de (1986) örgütün çalışanın sürece katılmasını

sağlayarak ve onları anlamlı şekilde ödüllendirerek uzun süreli işçiye dönüştürebileceğini savunmuştur.

İlısu (2012), yüksek lisans tezini oluşturma sürecinde, Denizli'de beş özel hastane çalışanları üzerinde anket çalışması uygulamış; personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Analizler sonucunda personel güçlendirme ölçeği alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü, orta seviyede korelasyon tespit edilmiştir. Özetle, personel güçlendirme arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kitapçı v.d. (2013) İstanbul'da bulunan büyük kamu işletmelerinin genel müdürlüklerinde, değişik sektörlerdeki özel işletmelerde ve Kayseri'de bulunan bir mobilya fabrikasında bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. 516 personel üzerinde uygulanan anket çalışmasında gücendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizlerin sonucunda güçlendirmenin "anlam" boyutunun iş tatmini ile pozitif; işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki içinde olduğu görülmüştür. Kişi işini anlamlı buldukça işten ayrılma niyetinde azalma olmaktadır. "Etki" boyutunun da işten ayrılma niyetini azalttığı gözlemlenmiştir. "Otonomi" boyutu ise özel sektörde işten ayrılma niyetini azaltıcı etkiye sahip olmasına rağmen, kamu işletmelerinde anlamlı bir sonuca yol açmamaktadır.

Erez (2018), yüksek lisans tezini oluşturuken İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 300 personel üzerinde bir anket uygulaması yapmıştır. Örgüt kültürünün güçlendirme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini araştırdığı çalışmasnda Tanrıöven tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten yararlanmıştır. Personel güçlendirmenin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Konczak et al.(2000) liderin güçlendirici davranışları ile güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları bir çalışma yapmışlardır. Fortune dergisinde yayımlanan 500 işletmede çalışan 150 yönetici üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıdaki araştırmalarda görüldüğü gibi personel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanlarda personel güçlenlendirmenin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H_{3a}:Personel Güçlendirme Anlam Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.

H_{3b}:Personel Güçlendirme Yetkinlik Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.

H_{3c}:Personel Güçlendirme Otonomi Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.

H_{3d}:Personel Güçlendirme Etki Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.

7.4. Psikolojik Sahiplik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Psikolojik sahiplenme, bireylerin örgütleriyle ilgili finansal bir sahiplikleri olmasa da hissedebildikleri bir duygudur. Çalışan, örgütü kimliğinin ve kişiliğinin unsurlarından biri olarak görür ve ona bağlanır (Mc Intyre et al., 2009). Yasal sahiplikte hukuk, bireyin haklarını gözetir. Psikolojik sahiplenme ancak o duyguyu yaşayan ve bu duygunun bireye yaşattığı ayrıcalıkları bilen kişi tarafından hissedilir. Bunu hisseden çalışanlarda bağlılık gibi pozitif davranışlar görülebilir (Pierce, 2004).

Van Dyne et al. (1995), örgütsel bağlılıkla ekstra rol davranışı ve psikolojik sahiplik arasındaki ilişki üzerine deneysel bir çalışma yapmıştır. Sahiplik duygusu yüksek olan çalışanların örgütün çıkarları söz konusu olduğunda fazladan roller üstlendiğini vurgulamıştır. Sonuç olarak da psikolojik sahiplenmenin örgütsel bağlılığı arttırdığını ortaya koymuştur. Vandewalle et al. (1995)'e göre, psikolojik sahiplik çalışanlarda örgütsel vatandaş davranışı geliştirir ve çalışanın örgütsel bağlılığını arttırır.

Asatryan and Oh 2008 yılında Psychological Ownership Theory: An Exploratory Application in the Restaurant Industry adlı bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada restoran işletmeciliği bağlamında bir psikolojik sahiplenme kavramının sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmada psikolojik sahiplenmenin öncüllerinden olan katılım, özdeşleşme ve bağlılık değişkenleri arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğu ancak algılanan kontrol ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Van Dyne and Pierce (2004) , *Psychological Ownership and Feeling of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behaviour* adlı çalışmada psikolojik sahiplenme ile iş tutumları ve davranışları arasındaki ilişkiler incelemişlerdir. Araştırmada psikolojik sahiplenme ile örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgüt temelli benlik saygısı, performans ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu ilişkiler bulunduğu, sonucuna varılmıştır.

Han et al.,(2010), "Employee Participation İn Decision Making, Psychological Ownership And Knowledge Sharing: Mediating Role Of Organizational Commitment İn Taiwanese High-Tech Organizations" adlı araştırmalarının sonucunda çalışanların karar alma süreçlerine katılımları, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılıklarının psikolojik sahiplenme ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca sahiplenme duygusu yüksek çalışanların örgüte daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Pierce ve arkadaşları 2006 yılında psikolojik sahipliğin, örgüt yapısı ve çalışan davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. İncelemeyi Yeni Zelanda'da 239 çalışan ve yönetici üzerinde yapmışlardır. Örgüt yapısıyla duygusal bağlılık arasında sahipliğin belirleyici bir rolü olduğu savunulmuş ve çalışma sonucunda bu görüş kısmen de olsa desteklenmiştir.

Yukarıdaki araştırmalarda görüldüğü gibi psikolojik sahiplik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanlarda psikolojik sahipliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

H_4:Psikolojik Sahiplik Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.

7.5. Psikolojik Sahiplik ve Görev Performansı İlişkisi

Performans ve motivasyon günümüzde oldukça önemli hale gelen rekabeti olumlu etkilemektedir. Önemli motivasyon unsurlarından olan psikolojik sahiplenme duygusu arttıkça örgüt içinde sorumluluk alma, örgütsel vatandaşlık ve yüksek performans gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Demirkaya ve Kandemir, 2014).

Sieger et al., (2013) ise psikolojik sahiplik kavramını "vekâlet teorisi" yönünden incelemiştir. İnceleme sonucunda sahipliğin bireyin girişimciliğini etkileyip örgüt performansını arttırdığını gözlemlemişlerdir.

Van Dyne and Pierce (2004) psikolojik sahipliğin doğrudan ya da dolaylı olarak çalışan bireylerde memnuniyet, örgütsel vatandaşlık, bağlılık ve performans gibi kavramları pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Çalışan bireylerde sorumluluk duygusuyla birlikte bir içsel motivasyon oluşturan psikoloji sahiplik, o bireylerin örgütü adına risk alıp fedakarlık yapmalarını sağlamaktadır. Bu sayede de hem örgütün hem de bireyin performansında artış görülmektedir.

Akçin (2018), tarafından 114 devlet üniversitesinde çalışan akademik personele yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Örgütsel destek ve psikolojik sahipliğin görev performansına etkisinin araştırıldığı anket uygulamasına 502 akademik personel katılmıştır. Bu uygulamada psikolojik sahiplik ve görev performans düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların psikolojik sahiplenme duyguları arttıkça görev performanslarının da arttığı görülmektedir.

Md-Sidin et al. (2009), "Impact of Psychological Ownership on the Performance of Business School Lecturers" isimli makalelerinin oluşum sürecinde Malezya'daki devlet üniversitelerinin işletme okulu öğretim görevlileri arasında psikolojik sahiplenme, iş performansı, işe bağlılık ve iş doyumu ilişkisini araştırmışlardır. Psikolojik sahiplenmenin işe bağlılık, görev performansı ve iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Alhashedi et.al. (2016), Suudi Arabistan'da, altın sektöründe çalışanlar üzerinde bir alan çalışması yapmışlardır. Çalışanların psikolojik sahiplik algılarının performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemişlerdir. Yaptıkları araştırma sonucunda da psikolojik sahiplik duygusunun hem iş performansı hem de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yukarıdaki araştırmalarda görüldüğü gibi psikolojik sahiplik ile görev performansı arasında ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanlarda psikolojik sahipliğin görev performansı üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

H_5: Psikolojik Sahiplik Görev Performansını olumlu etkilemektedir.

7.6. Psikolojik Sahiplik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Bireyler, psikolojik sahiplenme duygusu sayesinde aidiyet duygusunu tatmin ederler. Aidiyet duygusunun artması, bireyin örgütte kalma isteğini olumlu yönde etkilemektedir (Porteus, 1976).

Psikolojik sahiplenmenin hem örgüt hem de çalışan için önemli olduğu yapılan bazı araştırmalarla da ortaya konmuştur. İş tatmini, verimlilik, bağlılık gibi kavramlarla sahiplenme arasında olumlu; iş gücü devri arasında ise olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Ötken, 2015).

Çalışanların işlerine veya örgütlerine karşı sahiplik hissetmeleri ile iş tatmini, örgütte kalma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu Yeşil v.d (2015) tarafından da ortaya konmuştur.

Özler vd. (2008) tarafından psikolojik sahipliğin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bir devlet üniversitesindeki 709 akademisyen ve idari personel üzerinde yapılan çalışmada sahipliğin çalışana örgütte uzun süre kalma şansı verdiği görülmektedir.

Avey ve arkadaşları 2009'da Amerika'da, Midvestern Üniversitesi liderlik ve motivasyon çalışmaları kapsamında 316 kişi üzerinde bir araştıma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sahiplik duygusu taşıyan çalışanların örgütte kalma eğilimi gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Peng and Pierce (2015*), Job-And Organization-Based Psychological Ownership: Relationship And Outcomes* adlı çalışmalarının sonucunda, iş temelli psikolojik sahiplenmenin deneyimli iş kontrolü ile örgüt temelli psikolojik sahiplenme arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, psikolojik sahiplenme ile iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışları ve işten ayrılma niyetleri arasında ve örgüt temelli psikolojik sahiplenme ile iş doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Olckers, 2013 yılında Güney Afrika'da 713 vasıflı, yüksek vasıflı ve profesyonel çalışan üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Kişiler, kamu seköründe ve özel sektörde çeşitli örgüt çalışanları arasından seçilmiştir. Çalışmanın asıl amaçlarından biri de Güney Afrika'da çalışanların psikolojik sahipliğini ölçen bir ölçek

geliştirmektir. Bunu yanı sıra da sahiplik kavramıyla bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ilişkileri incelenmiştir. Sonuç olarak psikolojik sahiplikle bağlılık arasında pozitif ve anlamlı yönde; işten ayrılma niyetiyle ise negatif ve anlamlı yönde bir ilişkiye raslanmıştır.

Yukarıdaki araştırmalarda görüldüğü gibi psikolojik sahiplik ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışanlarda psikolojik sahipliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

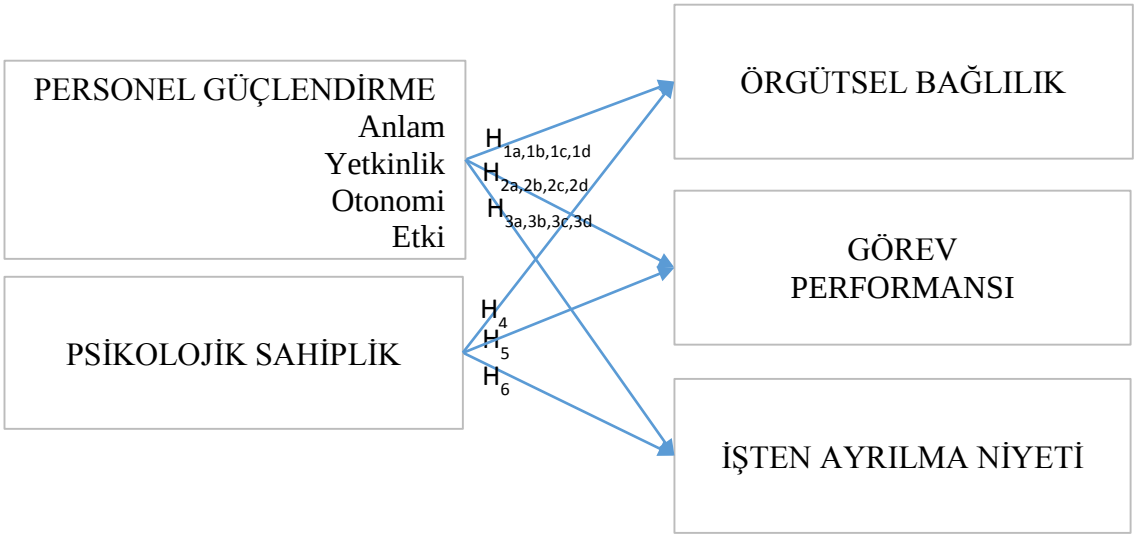
H_6: Psikolojik Sahiplik İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.

8. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

8.1. Araştırma Modeli

Yapılan literatür çalışması sonucunda, personel güçlendirme ve psikolojik sahipliğin, iş sonuçlarına etkilerinin araştırıldığı bu çalışma çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 8.1'de gösterilmiştir. Araştırma da iş sonuçları olarak, örgütsel bağlılık, görev performansı ve işten ayrılma niyeti alınmıştır.

Şekil 8.1: Araştırma Modeli.



8. 2. Araştırmanın Hipotezleri

H_{1a}:Personel Güçlendirme Anlam Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.

H_{1b}:Personel Güçlendirme Yetkinlik Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.

H_{1c}:Personel Güçlendirme Otonomi Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.

H_{1d}:Personel Güçlendirme Etki Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.

H_{2a}:Personel Güçlendirme Anlam Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.

H_{2b}:Personel Güçlendirme Yetkinlik Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.

H_{2c}:Personel Güçlendirme Otonomi Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.

H_{2d}:Personel Güçlendirme Etki Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.

H_{3a}:Personel Güçlendirme Anlam Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.

H_{3b}:Personel Güçlendirme Yetkinlik Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.

H_{3c}:Personel Güçlendirme Otonomi Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.

H_{3d}:Personel Güçlendirme Etki Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.

H_4:Psikolojik Sahiplik Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.

H_5: Psikolojik Sahiplik Görev Performansını olumlu etkilemektedir.

H_6: Psikolojik Sahiplik İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.

8. 3. Araştırma Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma Kocaeli ilinde devlete ait mesleki ve teknik eğitim veren liselerde görev yapan eğitim personeli üzerinde kolayda örnekleme ile elden anket dağıtımı ile yapılmıştır. Literatürden elde edilen ölçeklere dayanarak oluşturulan 37 soruluk anket formu, ulaşılan 293 personele dağıtılmış olup bunlardan 236 adedi geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

8. 4. Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amacı ve hipotezleri kapsamında saha çalışmasında kullanılan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Bu anket formu, ilk bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan ve çalışma süresinin sorgulandığı demografik özelliklere ait sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde ise; personel güçlendirme, psikolojik sahiplik, örgütsel bağlılık, görev performansı ve işten ayrılma niyetini ölçümüne ilişkin sorulardan oluşturulmuştur.

Söz konusu değişkenleri ölçümlemek maksadıyla kullanılan ölçekler aşağıdaki gibidir.

Personel Güçlendirme Ölçeği

Personel güçlendirmeyi ölçümlemek için Spreitzer (1995) geliştirdiği dört boyutlu güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu dört boyut anlam, yetkinlik, otonomi(özerklik) ve etki olup; her bir ölçek için 3 ‘er ifade olmak üzere toplam 12 ifadeden oluşmaktadır.

Psikoloji Sahiplenme Ölçeği

Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen 7 ifadeden oluşan Psikolojik Sahiplenme ölçeği kullanılmıştır.

Görev Performansı Ölçeği

Booth-Butterfield ve Booth-Butterfield (1991) tarafından aktarılan Goodman ve Svyantek'in (1999) geliştirdiği 9 ifadeden oluşan Görev Performansı ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Babin and Boles'un (1998) tarafından geliştirilen tek boyutlu 4 ifadeden oluşan Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Fickman et al. (1979) ile Bluedorn (1982) tarafından geliştirilmiş beş ifadeden sorudan oluşan bir ölçek yardımıyla ölçülmüştür.

8.5.Verilerin Analizi ve Bulgular

Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve bu kapsamda araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen faktör, güvenirlilik ve geçerlilik, korelasyon, regresyon analizleri yürütülerek sonuçlar yorumlanmıştır.

8.5.1. Demografik Bulgular

Ankete katılan öğretmenlerin % 59,7'si erkek, % 40,3'ü ise kadın çalışandır. Ankete katılanların % 3,8'i, 21-25 yaş, % 38,4'ü 26-32 yaş, % 35'i 33-42 yaş ve % 22,4'ü ise 43 yaş ve üzeri arasındadır. Ankete katılanların % 33,3'ü bekâr olup, % 66,7' si ise evlidir. Ankete katılanların % ,4'ü Müdür, % ,8'i Müdür Baş Yrd., % 3,4'"ü Müdür Yrd. ve % 94,5'i öğretmen unvanlı personelden oluşmaktadır. Diğer demografig bilgiler Tablo 8. 1'de yer almaktadır.

Tablo 8.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	141	59,7
	Kadın	95	40,3
Toplam		**236**	**100**
Yaş	21-25	9	3,8
	26-32	91	38,4
	33-42	83	35
	43+	53	22,4
Toplam		**236**	**100**
Göreviniz	Müdür	1	0,4
	Müdür Baş Yrd.	2	0,8
	Müdür Yrd.	8	3,4
	Öğretmen	224	94,5
Toplam		**235**	**100**
Medeni Durum	Evli	156	66,7
	Bekar	78	33,3
Toplam		**234**	**100**
Eğitim	Lisans	185	78,7
	Yüksek Lisans	47	20
	Doktora	3	1,3
Toplam		**235**	**100**
Çalışılan Süre	1 yıldan az	12	5,1
	1-5 yıl	49	20,9
	6-10 yıl	63	26,9
	11-15 yıl	39	16,7
	15 yıldan fazla	71	30,3
Toplam		**234**	**100**

8.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak, ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklayan bir istatistik yöntemidir. Bu çalışma kapsamında elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Anket çalışmasında elde edilmiş olan tüm verilere faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda problemli maddeler elendiğinde değişkenlerin 8 faktörde toplandığı görülmüştür.

Örneklem büyüklüğünün uygunluğunun belirlenmesi için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin testleri yapılmıştır. Korelasyon katsayılardaki anlamlılığı ifade edebilmemiz için p değeri (,000) ele alındığı takdirde 0.05'ten küçük olması nedeniyle katsayıların istatistiki açıdan anlamlı ve yorumlanabilir olduğunu söyleyebiliriz. KMO değeri 0,904'dur. 0,5 ten büyük bulunması nedeniyle örneklem hacminin faktör analizi için uygun olduğu belirtilebilir (Peris-Ortiz and Ferreire, 2017).

Ankette belirtilen verilerin çok değişkenli normal dağılan bir ana kütleden alındığını göstermek amacıyla yapılan Bartlett Küresellik Testi sonucu 0,00 dır. P değerlerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle veriler çoklu normal dağılımdan gelmektedir ve çalışmamızın analizi için uygun olmaktadır. Ayrıca Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları (p=0.000<0.05), verinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları Tablo 8.2'de sunulmuştur (Bartlett, 1950).

Tablo 8.2: KMO and Bartlett's Test.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,904
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	14600,264
	Df	496
	Sig.	0,000

KMO and Bartlett's Test sonuçlarına göre yapılan faktör analizi sonuçlarına göre psikolojik sahiplenmenin üç ifadesi, görev performansı değişkeninin bir ifadesi ve işten ayrılma niyetinin bir ifadesi ayrı faktöre yüklendiği için analizlerden çıkartılmış ve bundan sonraki analizlerde kullanılmamıştır. Devam edilen analiz sonuçlarına göre beklenildiği gibi sekiz faktör olarak ve ölçek ifadelerinde ilgili faktörlere yüklendiği görülmektedir. Açıklanan varyans değerinin %70,719 seviyesinde olması sosyal bilimler için yeterli bir varyans seviyesini temsil etmektedir. Güvenilirlik analizi ile ölçümdeki verilerin birbirleriyle ne kadar ilgili oldukları, birbirleriyle yakınlıkları, homojen bir yapıyı açıklayabilecek şekilde bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırılır. Güvenilirlik, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir.

Güvenilirlik, anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Ölçek güvenirliliğini test etmek için Cronbach Alfa Katsayısı kullanılır. Ölçeği oluşturan ifadelerin homojen yapıya sahip olup olmadıklarını test etmek için kullanılır. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında değişen değerler alır; güvenilirlik değeri 0,7 ve üzerinde ise o ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally, 1978).

Değişkenlere ait faktör analiz sonuçları Tablo 8.3'te verilmiştir.

Tablo 8.3: Değişkenlere Ait Faktör Analizi Sonuçları.

PERSONEL GÜÇLENDİRME	Faktör Yükü	Açılanan Varyans		Cronbach's Alpha
Anlam				
Yaptığım iş benim için çok önemlidir	0,778	69,014		0,78
İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır	0,718			
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,801			
Yetkinlik				
İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	0,821	72,699		0,81
İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.	0,676			
İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	0,644			
Otonomi			74,044	
İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	0,760	83,037		0,78
İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	0,820			
İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm	0,750			
Etki				
Kurumumdaki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	0,845	72,815		0,89
Kurumumdaki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	0,848			
Kurumumdaki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	0,715			
Psikolojik Sahiplik				
Burası benim kurumum.	0,697	65,529		0,81
Bu kurum için çok yüksek düzeyde sahiplik hissediyorum.	0,761			
Burası bizim kurumumuzdur.	0,808			
Bu kurum çalışanlarının çoğu, kurumu sahiplenmiştir.	0,635			
Örgütsel Bağlılık				
Bu Kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir.	0,786	65,529		0,83
Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.	0,806			
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	0,778			
Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	0,690			
Görev Performansı				
Bölümümden sorumlu amirin performans kriterlerine uygunum ve uygun çalışırım.	0,821	89,699		0,95
İşle ilgili bütün görevlerde, mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.	0,819			
İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.	0,890			
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	0,888			
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	0,877			

İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım.	0,764		
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	0,826		
İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	0,725		
İşten Ayrılma Niyeti			
Bu okuldan ayrılmayı düşünüyorum.	0,640	64,983	0,82
Önümüzdeki dönemde bu okuldan ayrılmayı umuyorum.	0,733		
Emeklilik elde edene kadar bu okulda çalışmayı tercih ederim.	0,855		
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım.	0,832		
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS %70,719			

8.5.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında kullanılan bir yöntemdir. Ancak bu analizde hangi değişkenin neden hangisinin sonuç olduğunu söyleyebilmek mümkün değildir (İslamoğlu ve Ünlüaçık, 2016). Korelasyon iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösteren katsayıdır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır; korelasyonun mutlak değeri ne kadar büyükse, değişkenler arasındaki ilişki de o kadar güçlüdür. Bu kat sayı +1'e yakınsa iki değişken arasında pozitif ilişkinin , -1'e yakınsa iki değişken arasındaki negatif ilişkinin güçlü olduğu anlaşılır. Korelasyon kat sayısının 0'a yaklaşması ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığının göstergesidir. Sosyal bilimlerde korelasyon katsayısının 0-0,3 arasında çıkması düşük, 0,3-0,7 arasında çıkması orta, 0,7-1 arasında çıkması ise yüksek derecede bir ilişkinin göstergesi olarak değerlendirilir (Saruhan ve Özdemirci 2013).

Bu analiz kapsamında personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi, etki boyutlarıyla, psikolojik sahiplik, örgütsel bağlılık, görev performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 8.4'te verilmiştir. Korelasyon sonucuna göre personel güçlendirme boyutları ile örgütsel bağlılık ve görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki varken personel güçlendirme boyutları ile işten atrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 8.4: Korelasyon Analizi Sonuçları.

		ort	SS	1	2	3	4	5	6	7
1	Personel Güçlendirme Anlam	3,69	,886							
2	Personel Güçlendirme Yetkinlik	3,28	1,020	,503**						
3	Personel Güçlendirme Otonomi	3,16	1,099	,574**	,494**					
4	Personel Güçlendirme Etki	4,13	,671	,201**	,100**	,147**				
5	Psikolojik Sahiplik	3,90	,691	,271**	,243**	,296**	,424**			
6	Örgütsel Bağlılık	3,99	,760	,202**	,156**	,213**	,347**	,442**		
7	Görev Performansı	3,46	,875	,294**	,323**	,418**	,256**	,260**	,230**	
8	İşten Ayrılma Niyeti	2,02	,689	-,157**	-,111**	-,141**	-,364**	-,446**	-,314**	-,191**

**P<0,01

8.5.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi

Bu bölümde araştırmaya dâhil edilmiş olan değişkenler arasındaki ilişkilere ait hipotezlerin istatistiksel olarak analiz edilmesine yer verilmiştir. Bu çerçevede değişkenler arası etkilerin sınanması ve neden sonuç ilişkisinde kullanılan çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

8.5.4.1.Personel Güçlendirme Boyutları ve Psikolojik Sahipliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model 1'de beş hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:63,480, P<0.01, P<0.10). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri ise 0.236 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda personel güçlendirme boyutlarında otonomi boyutu ile örgütsel bağlılık arasında (β=0,074; p<0,01) ve etki boyutu ile örgütsel bağlılık arasında (β= 0,187; p<0,01) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Personel güçlendirme boyutlarından anlam boyutu ve yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisine rastlanılmamıştır. Modelde ayrıca Psikolojik sahiplenme ile örgütsel bağlılık arasında (β= 10,694; p<0,01) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H_{1c}, H_{1d} ve H_4 hipotezleri desteklenmiş H_{1a} ve H_{1b} hipotezi ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 8.5'te verilmiştir.

Tablo 8.5: Personel Güçlendirme Boyutları ve Psikolojik Sahipliğin, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.

Model 1	**Örgütsel Bağlılık**		
	Beta	**t**	**Sig.**
Personel Güçlendirme Anlam	,046	1,335	,182
Personel Güçlendirme Yetkinlik	-,021	-,528	,296
Personel Güçlendirme **Otonomi**	,074	1,971	,017*
Personel Güçlendirme **Etki**	,187	6,179	,000**
Psikoloji Sahiplenme	,335	10,694	,000**
R^2	,236		
F	63,480		
Sig	,000		

****p< 0,01; *p<0,05**

8.5.4.2. Personel Güçlendirme Boyutları ve Psikolojik Sahipliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Model 2'de beş hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:57,547, P<0.01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri 0,220 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda personel güçlendirme boyutlarından otonomi boyutu ile görev performansı arasında (β= 0,323; p<0,01) etki boyutu ile görev performansı arasında (β= 0,165; p<0,01) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Modelde personel güçlendirme boyutlarından anlam boyutu ve yetkinlik boyutu ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Modelde ayrıca Psikolojik sahiplenme ile görev performansı arasında (β= 0,076; p<0,01) anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H_{2c}, H_{2d} ve H_5 hipotezleri desteklenmiş H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 8.6'da verilmiştir.

Tablo 8.6: Personel Güçlendirme Boyutlarının ve Psikolojik Sahipliğin Görev Performansı Üzerine Etkisi.

Model 2	**Görev Performansı**		
	Beta	**t**	**Sig.**
Personel Güçlendirme Anlam	,032	,892	,186
Personel Güçlendirme Yetkinlik	,041	1,029	,152
Personel Güçlendirme **Otonomi**	,323	7,758	,000**
Personel Güçlendirme **Etki**	,165	5,389	,000**
Psikoloji Sahiplenme	,076	2,394	,008**
R^2	,220		
F	57,547		
Sig	,000		

****p< 0,01**

8.5.4.3. Personel Güçlendirme Boyutları ve Psikolojik Sahipliğin, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Model 3'te beş hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:63,589, P<0.01). Bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı olan R^2 değeri 0,237 olarak bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda personel güçlendirme boyutlarından etki boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında (β= -0,210; p<0,01) istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu anlaşılmıştır. Modelde personel güçlendirme boyutlarından anlam boyutu, yetkinlik boyutu ve otonomi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Modelde ayrıca Psikolojik sahiplenme ile işten ayrılma niyeti arasında (β= -0,353; p<0,01) anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H_{3d} ve H_6 hipotezleri desteklenmiş H_{3a}, H_{3b}, H_{3c} hipotezleri ise desteklenmemiştir. Modele ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 8.7'de verilmiştir.

Tablo 8.7: Personel Güçlendirme Boyutları ve Psikolojik Sahipliğin, İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.

Model 3	**İşten Ayrılma Niyeti**		
	Beta	**t**	**Sig.**
Personel Güçlendirme Anlam	-,025	-,712	,238
Personel Güçlendirme Yetkinlik	,005	,138	,445
Personel Güçlendirme Otonomi	,004	,093	,463
Personel Güçlendirme **Etki**	-,210	-6,927	000**
Psikoloji Sahiplenme	-,353	-11,279	000**
R^2	,237		
F	63,589,		
Sig	,000		

****p< 0,01**

Araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ait analiz sonuçları Tablo 8.8'de verilmiştir.

Tablo 8.8: Hipotez Sonuçları.

	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık	**Sonuç**
H_{1a}	Personel Güçlendirme Anlam Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{1b}	Personel Güçlendirme Yetkinlik Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{1c}	Personel Güçlendirme Otonomi Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.	Desteklendi
H_{1d}	Personel Güçlendirme Etki Boyutu Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.	Desteklendi
H_4	Psikolojik Sahiplik Örgütsel Bağlılığı olumlu etkilemektedir.	Desteklendi
	Bağımlı Değişken: Görev Performansı	
H_{2a}	Personel Güçlendirme Anlam Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{2b}	Personel Güçlendirme Yetkinlik Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{2c}	Personel Güçlendirme Otonomi Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.	Desteklendi
H_{2d}	Personel Güçlendirme Etki Boyutu Görev Performansını olumlu etkilemektedir.	Desteklendi
H_5	Psikolojik Sahiplik Görev Performansını olumlu etkilemektedir.	Desteklendi

	Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	
H_{3a}	Personel Güçlendirme Anlam Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{3b}	Personel Güçlendirme Yetkinlik Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{3c}	Personel Güçlendirme Otonomi Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{3d}	Personel Güçlendirme Etki Boyutu İşten Ayrılma Niyetini olumsuz etkilemektedir.	Desteklendi
H_6	Psikolojik Sahiplik İşten Ayrılma Niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.	Desteklendi

9. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu kısmında analizler sonucunda elde edilen hipotez sonuçları değerlendirilecek, sonrasında yorumlar kapsamında çeşitli öneriler belirtilecektir.

9.1. Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu araştırmada; personel güçlendirme ve psikolojik sahipliğin çalışanların örgütsel bağlılık, görev performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında personel güçlendirme, psikolojik sahiplik, örgütsel bağlılık, görev performansı ve işten ayrılma niyetli kavramları ile bu değişkenler arası gerçekleşen ilişkiler incelenmiştir. Hipotezlerin değerlendirilebilmesi için Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan eğitim personelinin personel güçlendirme ve psikolojik sahipliğin çalışanların örgütsel bağlılık, görev performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Hipotezlerin araştırılması için anket metoduyla toplamda 236 eğitim personelinden veri toplanmış, yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular, konu ile ilgili daha önceden yapılan birçok araştırma sonucu ile desteklenmiştir.

Bu çalışmada, veriler SPSS programı ile analizlere tabi tutulmuştur. İlk olarak örneklem büyüklüğünün uygunluğunun belirlenmesi için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin testleri yapılmıştır. Buluna KMO değeri ve p değeri örneklem hacminin faktör analizi için uygun olduğu belirtir. Yine Bartlett Küresellik Testi sonucu 0,00'dır. P değerlerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle veriler çoklu normal dağılımdan gelmektedir ve çalışmamızın analizi için uygun olmaktadır. Ayrıca Bartlett'in Küresellik Testi sonuçları ($p=0.000<0.05$), verinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir. Sonrasında yapılan faktör analiz sonuçlarına göre beklenildiği gibi sekiz faktör olarak ve ölçek ifadelerinde ilgili faktörlere yüklendiği görülmektedir. Araştırmanın ölçek güvenilirliğinin değerlendirilebilmesi içinse; Chronbach' s Alfa kullanıır. Değişkenler için hesaplanan tüm Cronbach' s Alfa katsayıları 0.6' dan büyük olarak ölçümlenmiştir. Bu değerlendirmeler ışığında kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin uygun sınırlarda oluştuğu söylenebilir.

Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, analiz sonuçları, personel güçlendirme boyularından otonomi ve etki boyutları örgütsel bağlılık ile olumlu ve anlamlı, psikolojik sahiplik ile örgütsel bağlılık olumlu ve anlamlı bir ilişki bir ilişki içindedir. Personel güçlendirme boyutlarından otonomi ve etki boyutları görev performansı ile olumlu ve anlamlı, psikolojik sahiplik ile görev performansı olumlu ve anlamlı bir ilişki bir ilişki içindedir. Personel güçlendirme boyularından etki boyutu işten ayrılma niyeti ile olumsuz ve anlamlı, psikolojik sahiplik ile işten ayrılma niyeti olumsuz ve anlamlı bir ilişki bir ilişki içindedir.

Araştırma da ortaya koyulan hipotezlerden sekiz adedi desteklenmiş yedi adedi ise desteklenmemiştir.

9.1.1. Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sahiplik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Araştırma sonuçlarına göre personel güçlendirmenin otonomi ve etki boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir etki söz konusudur. Personel güçlendirmenin yetkinlik ve anlam boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Psikolojik sahiplik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar büyük oranda literatürdeki benzer araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Kirkman and Rosen (1999) örgütsel bağlılıkla personel güçlendirmenin doğru orantılı olduğunu yaptıkları çalışmayla ortaya koymuştur. Gürbüz vd. (2013) Trakya Bölgesi'ndeki banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda personel güçlendirme alt boyutlarının örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Asatryan and Oh (2008), Van Dyne and Pierce (2004) ve Han et al. (2010) yaptıkları çalışmalar sonucunda psikoljik sahiplikle örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koymuşlardır.

9.1.2. Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sahiplik ile Görev Performansı Arasındaki İlişkiler

Elde edilen diğer verilerin analizine göre personel güçlendirmenin otonomi ve etki boyutuyla görev performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir etki olduğu görülmüştür. Anlam ve yetkinlik boyutu ile görev performansı arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Psikolojik sahiplik ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin olduğu belirlenmiştir. Akçin'in devlet üniversitelerinde

çalışan eğitimi personeli üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçları da bu bulguları destekler niteliktedir. Ayrıca Md-Sidin et al.(2009) Malezya'daki devlet üniversitelerde yaptığı çalışmada da paralel sonuçlar ortaya koymuştur.

9.1.3. Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sahiplik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Araştırma da son olarak ulaşılan veriler analiz edildiğinde personel güçlendirmenin etki boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve otonomi boyutuyla işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Psikolojik sahiplik ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu görülmüştür. Kitapçı vd. (2013) hem kamu alanında hem de özel sektörde gerçekleştirdikleri araştırmalarıyla "etki" boyutunun işten ayrılma niyetini düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır. "Otonomi" boyutuyla ilgili olarak da bu çalışmadakine benzer bir sonuca ulaşmış, kamu işletmelerinde işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir. Özler vd.nin 2008'de akademik personel üzerinde yaptığı çalışmada psikolojik sahipliğin çalışanların işletmede uzun süre kalmalarını sağlayarak işten ayrılma niyetini düşürdüğünü ortaya koymaktadır.

Personel güçlendirme ve psikolojik sahipliğin iş sonuçlarına etkilerini inceleyen bu çalışma sonuçları önemli verileri ortaya koymaktadır. Personel güçlendirme ve psikolojik sahiplik kavramları önceki çalışmalarda ayrı ayrı ele alınmış olsa da ilk defa bu çalışmada birlikte ele alınmıştır. Ortaöğretim düzeyinde eğitim veren mesleki ve teknik eğitim kurumlarındaki öğretmenler üzerinde yapılan bu alan çalışması, personel güçlendirme kapsamında yapılan uygulamaların (hizmet içi eğitim v.b.) örgütsel bağlılığı ve görev performansını arttırdığı, işten ayrılma niyetini ise büyük oranda düşürdüğünü ortaya koymaktadır. Aynı şekilde öğretmenlerde oluşan psikolojik sahiplik duygusu onların örgütsel bağlılığını ve görev performansını arttırmakta, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

9.2. Araştırmanın Kısıtları ve Sınırlılıkları

Araştırmamızın temel kısıtlarını maliyet ve zaman unsurları oluşturmaktadır. Araştırmamızın örneklemi için Kocaeli ilindeki Mesleki ve Teknik Anadolu lisesindeki çalışanlardan kolayda örnekleme metodu ile yüzyüze anket toplanması amaçlanmıştır. Anketi çalışmasını gerçekleştirmek için okullara gidilmiş ve anket formları elden dağıtılmıştır. Doldurulan formlar ya aynı gün mesai çıkışında ya da ertesi gün tekrar okula gidilerek toplanmıştır. Örneklemin kamu kuruluşlarında çalışmaları hedeflemesi, anketlerin hem dağıtımında hem de doldurulmasında çeşitli zorluklarla karşılaşılmasına yol açmıştır. Bazı çalışanlar anketleri doldurmayı direkt reddetmiş, başka bir kısım ise çeşitli bahanelerde dolduramadıklarını dile getirmiştir. Karşılaşılan bu zorluklar araştırmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır.
Yine araştırma, anket doldurmaya gönüllü olan çalışanların bireysel düşüncelerini içermekte olup, çalışanların soruları algılama oranları araştırmanın diğer bir önemli kısıtını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın birkaç önemli sınırlılığı vardır. Araştırma, sadece devlete bağlı mesleki ve teknik eğitim veren ortaöğretim düzeyinde görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Örneklem toplamda 236 kişiden oluşmaktadır. Literatür taramalarında, farklı sektörlerdeki farklı çalışmalara da yer verilmiş ve bulgumuzun bahse konu çalışma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmüştür. Bununla beraber elde edilen sonuçların, tüm eğitim çalışanların düşüncelerini genellemesi doğru olmayacaktır. Bununla birlikte bu çalışmanın farklı tür ve düzeydeki okullarda ve de özel sektörde çalışan eğitim personeli üzerinde uygulanabildiğinde daha detaylı sonuçlara ve ayrıca modele farklı değişkenlerin de dâhil edilmesiyle farklı bulgulara ulaşılabilir. Sözü edilen sınırlılıkların giderilmesiyle yapılacak çalışmalar sonucu elde edilecek bulguların yönetim ve organizasyon literatürüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

9.3. Çalışmanın Eğitim Sektörü Açısından Yorumlanması

Araştırma bulguları değerlendirilirken MEB'i de kapsayan kamu sektöründeki hiyerarşik yapının ve bürokratik modelin personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinde büyük bir engel olduğu unutulmamalıdır. Bu yapı nedeniyle personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlam ve yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılık, görev performansı ve işten ayrılma miyeti üzerinde bir etkisnin olmadığı görülmüştür. Personel güçlendirme, basık yapılı örgütlerde daha etkili şekilde

uygulanmaktadır. Bu nedenle çalışmanın özel sektörde hizmet veren eğitim kurumlarında çalışan eğitimciler üzerinde uygulanması çarpıcı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Çalışmanın sonucu değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan öğretmen ve idarecilerin inisiyatif kullanabildiklerinde, işleriyle ilgili kararları değiştirebilme gücüne sahip olabildiklerinde bulundukları eğitim kurumuna bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Ayrıca bağlı bulunulan okuldaki eğitim-öğretim sürecinde yapılacak işlerin planlanmasında, yönetimde, stratejilerin belirlenmesinde ve çıktılarda etkisinin bulunduğuna inanan öğretmenlerin de örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Okul yönetimi, okul iş ve işleyişiyle ilgili planlama, yürütme gibi süreçlere öğretmenleri dahil ettiğinde onların kendilerin işleyişin odağında görmesini sağlamak suretiyle örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır.

Personel güçlendirmenin anlamlılık ve yetkinlik boyutlarının bağlılık üzerinde bir etki oluşturmaması düşündürücüdür. Yapılan işin çalışan tarafından içselleştirilmesi olan "anlamlılık" ve işi yapma konusunda kendi yeteneğine inanması anlamına gelen "yetkinlik" göz ardı edilmemesi gereken güçlendirme boyutlarıdır. Bağlılık değişkeniyle arasında bir ilişkinin olmayışı gerek MEB gerekse okul yönetimleri tarafından gözden geçirilmelidir. Bu durumun öğrtmenlerin yaptıkları işi anlamlı bulmayışlarıyla ve yetkinliklerine inanmayışlarıyla ilgili olup olmadığı belirlenmelidir. Öğretmenlerin amaç, inanç ve değerlerine uygun işler yapmasının sağlanması ve bu süreçte yeteneklerinin dikkate alınması örgütsel bağlılıklarını arttıracağı unutulmamalıdır.

Görev performansı değişkeninde de benzer tablo karşımıza çıkmaktadır. Otonomi ve etki boyutu öğretmenlerin işleriyle ilgili performansını arttırmaktadır. Anlam ve yetkinlik boyutlarının ise görev performansı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin yaptıkları işin amaçlarına uygun olup olmayışı performanslarını etkilememektedir. Ayrıca işin yeteneklerine uygun olmayışı da performansları üzerinde bir etkiye sahip değildir. Bu durum öğretmenlerin her halükarda görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

İşten ayrılma niyeti değişkenine bakıldığında güçlendirmenin sadece etki boyutundan negatif yönde etkilendiği görülmektedir. Yaptığı iş ve sonuçları üzerinde etkisinin olduğunu düşünen öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinde azalma

görülmektedir. Ancak otonomi, yetkinlik ve anlamlılık boyutlarının işten ayrılma üzerinde negatif ya da pozitif bir etkisine rastlanılmamıştır.

Psikolojik sahiplik duygusu öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ve görev performansını arttırmakta, işten ayrılma niyetini ise azaltmaktadır. Öğretmenler çalıştıkları okulu kimliklerinin bir parçası ve evleri gibi gördüklerinde bağlılıkları artmaktadır. Burada söz konusu bağlılığın boyutlarının araştırılmasında fayda vardır. Duygusal bağlılık olabileceği gibi, devam bağlılığı ya da normatif bağlılık da olabilir. Yani öğretmenlerin çalıştıkları okula duydukları bağlılık içten gelen, gönülden bir bağlılık olabileceği gibi; alışkanlığa dönüşmüş ya da geleneklerin, değerlerin dayattığı bir bağlılık da olabilir.

Çalışılan okula karşı hissedilen sahiplik duygusu öğretmenlerin performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Sahiplik duygusu taşıyan öğretmenlerin, kendilerine verilen sorumlulukları, görevleri ve ekstra rolleri zamanında, amaca uygun ve tam olarak yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Sahiplik duygusu işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir. Öğretmenler çalıştıkları okulu evleri gibi gördükleri sürece orada kalma eğilimi göstermektedirler. İşten ayrılma ölçeğinde "bu okul" ifadesi kullanılmıştır. Öğretmenlerin MEB'deki görevlerinden değil çalıştıkları okuldan tayin olma yoluyla arılma niyetleri ölçülmüştür. Başka çalışmalarda okul ifadesi yerine genel olarak MEB kavramı kullanılarak ve bulundukları okulda çalışma süreleri sorularak araştırma genişletilebilir.

9.4. Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu çalışma sınırlı bir örneklem grubu üzerinde yapılmıştır. Sonraki çalışmalarda araştırmaya katılan kişi sayısı arttırılabilir. Çalışma sadece MEB'e bağlı mesleki ve teknik eğitim veren devlet liselerinde yapılmıştır. Çalışmanın hem devlet okullarında hem de özel okullarda her düzeyde ve türde eğitim veren öğretmenler üzerinde yapılması ve sonuçların karşılaştırılması farklı ve ayrıntılı verilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının boyutlarının belirlenmesine yönelik bir çalışma yapılması daha anlamlı sonuçlar ortaya koyacaktır zira bağlılığın istenen ve istenmeyen boyutları mevcuttur.

Bu çalışmada görev performansı değerlendirilmiştir ancak sonraki çalışmalarda performans kavramı hem görev performansı hem de bağlamsal performans olarak iki düzeyde incelenebilir. Böylece daha ayrıntılı bir model ortaya konabilir.

İşten ayrılma niyeti değişkeniyle öğretmenlerin çalıştıkları okuldan ayrılma eğilimleri değerlendirilmiştir. Bir başka çalışmada MEB'den ayrılma eğilimleri ölçüldüğünde daha genel ve kesin bir sonuca ulaşılabilir.

KAYNAKLAR

Abramson, L. Y. , Seligman, M. E. P., Teasdale, J. D., (1978), "Learned helplessness in humans: Critique and reformulation.", Journal of Abnormal Psychology, 87, 19- 74.

Açıkalın, A., (1997), "Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi", 3. Baskı, PEGEM Yayınları ,

Akal, Z., (1992)," İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri", Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.473.

Akçin, K., (2018),"Çalışanların Örgütsel Destek Algısı Ve Psikolojik Sahiplenmelerinin Sessizlik Davranışlarına ve Görev Performanslarına Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma", Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Akkaya, D. (2017), "Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma", YL Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Allen, N. J., Meyer, J.P., (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, 63, ss.1-18.

Ataman, G., (2002), " İşletme Yönetimi", 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.348.

Aktay D.D, (2010), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 30-3

Alhashedi, A.A; Wan, N.W.; Mohammad, J.(2016) Investigating The Impact Of Psychological Ownership An Organizational Performance And Organization Citizenship Behaviours In Gold Industry In Saudi Arabia, European Journal Of Business And Managemennt, Vol.8, No.17.

Appolis, V. P., (2010), "The Relationship Between Intention To Quit, Psychological Capital And Job Satisfaction In Tourism Industry In The Western Cape", University Of The Western Cape, Cape Town.

Ardrey, R. ,(1966), "The Terriotorial Imperative: A Personal Inquiry Into The Animal Orgins Of Property And Nations", New York: Dells.

Argon, T., Eren, A., (2004)," İnsan Kaynakları Yönetimi", Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Asatryan, V. S., Oh, H., (2008), "Psychological ownership theory: An exploratory application in the restaurant industry", Journal of Hospitality & Tourism Research, 32(3), 363-386.

Ashforth, B., (1989), " The Organizationally Induced Helplessness Syndrome: A Peliminary Model ", Organizatıonal Behavior And Human Decision Processes, Vol.43, s.207-242

Ataman, G., (2001), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar", Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Ateş, A.(2011), “Personel Güçlendirme” (Empowerment), (Editör: Aykut Bedük) Örgüt Psikolojisi, Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular, Atlas Akademi.

Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M., Luthans, K.W., (2008), “Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity”, Leadership Organization Development Journal, 29(2) · March 2008.

Avey, J.B; Avolio,B.J.; Crossley, C.D.;Luthens, F., (2009) “Psychological Ownership: Theoritical Extensions, Measurement and Relation to Work Outcomes”, Journal of Organisational Behaviour, 30, 173-191.

Aylan, S. (2012), “Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Babin, B.J., Boles, J.S. (1998),” Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women”, Journal of Marketing, First Published April 1, 1998.

Balay, R., (2000), “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Ankara: Nobel Yayınları.

Bandura, A., (1977), “Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change.”, Psychological Review, 84, 191-215.

Bandura, A., (1986), “ Social foundations of thought and action:A social-cognitive view.”, Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.

Bandura, A. (1989). “Social cognitive theory.” In R. Vasta (Ed.), Annals Of Child Development. Vol. 6. Six Theories Of Child Development (pp. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press.

Bandura, A. (1997) “Self- Efficiacy: The Exercise Of Control”, New York: Freeman.

Bartlett, K.R.(1999),”The Relationship Between Training And Organisational Commitment In The Helath Care Field”, The University Of Illınios, Urbana.

Bartlett, M.S.(1950), “Tests of Significance in Factor Analysis” British Journal of Psychology, Statistical Section, 3, 77-85.

Barutçugil, İ. (2002),”Performans Yönetimi”, 2.Basım, İstanbul, Kariyer Yayınları.

Baysal, A.C., Paksoy, M. (1999), “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1), 7-15.

Bluedorn, A.C., (1982), “A Unified Model of Turnover from Organizations”, https://doi.org/10.1177%2F001872678203500204.

Britton, P.R., Stallings, J.W., (1986), “Leadership is Empowering People”, University Press Of America, Lanham, MD.

Bedük, A. (2012),” Karşılaştırmalı İşletme - Yönetim Terimleri Sözlüğü”, (3.Baskı) Nobel Yayın, Ankara.

Bedük, A. , Tambay A. ,(2014),” Personel Güçlendirme ve İtibar Yönetimi İlişkisi, Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı: 8, Aralık 2014, 319-339.

Befort, N., Hattrup, K. (2003),” Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors” Applied HRM Research, 8(1), 17-32.

Beggan, J.K.; Brown, E.M. (1994),” Association As A Psychological Justification For Ownership”. (PROQUEST)

Belk, R. (1988)” Possessions and Self”, Jon Wiley And Sons Ltd.

Bergman, M.E.,(2006), “The Relationship Between Affective And Normative Commitment: Review And Research Agenda”, Journal Of Organizational Behaviour, June.

Bluedorn, A.C., (1982), “A Unified Model of Turnover from Organizations”, The tavistocks Institude Journal, First Published February 1, 1982.

Bolat, T. (2003) “Personel Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması”, Atatürk Üniv. İ.İ.B.F Dergisi, Cilt XVII, Sayı 3-4.

Booth-Butterfield, S., Booth-Butterfield. M. (1991), “Individual differences in the communication of humorous messages “, Southern Communication Journal, 56, 205-218.

Borman, W.C., Brush D.H., (1993), “More Progress Toward A Taxonomy Of Managerial Performance Requirements”, Human Performance, 6, 1993,1-21.

Borman, W.C., Motowidlo, S.M. (1993) “Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance”, In Schmitt, N.; Borman, W.C. (Eds.) Personnel Selection In Organisations,(71-98) San Francisco, Jossey-Bass.

Boven, D.E., Lawler, E.E. (1992) “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When”, Sloaan Management Review, Spring, 33(1).

Breaugh, J.A., (1985), “ The measurement of work autonomy.” Human Relations, 38(6), 551-570.

Brien, A., “ Thomas, N.; Hussein, A.S.(2015) Turnover Intention And Commitment As A Part Of Organisational Social Capitol In The Hotel Industry”, Journal Of Human Resources In Hospitality And Tourism, 14, 357-381.

Brown, T.L.(1989) “What Will It Take to Win?” Industry Week, June 19:15

Brown, G., Lawrence, T.B., Robinson, S.L., (2005) “Territorially in Organisations”, Academy Of Management Review, 30(3),557-594.

Bu, N., Mc Keen, C.A., Sheen, W., (2011) “Behavioural Indicators Of Turnover Intention: The Case Of Young Profesionals In China”, The International Journal Of Human Resources Management, 22(16),3338-2256.

Budak G. ,(2005),” Performans, Artırmada Yeni Bir Yöntemi Personeli Güçlendirme”, Mercek Dergisi, MESS Yayını Sa:37, S. 92-97

Campbell,J.P., (1990),” Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial And Organisational “ , In M.D.Dunette An L.M. Hough (Eds.) Handbook Of Industrial And Organisational Psychology, Vol.1,1990, 687-732.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., Sager, C. E. (1993), “ A Theory of Performance”. In E. Schmitt, W. C. Borman, and Associates (Eds.), Personnel Selection In Organizations, San Francisco, Jossey-Bass.

Carroll, A., (1994), “What’s behind “E” Word: Myths about Empowerment and Why You Need It?”, Interaction Design, ss.1-18.

Cengiz A.A., (2001), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama”, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi " Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s. 14-18.

Cho, T. , Faerman, R. S. (2010).” An Integratıve Approach To Empowerment-Construct Definition, Measurement, and Validation”. Public Management Review. 12(1). 33- 51.

Conger, J.A.; Kanungo, R.N. (1988) “ Empowerment Process : Integnating Theory and Practice”, Academy Of Management Review, July s.471-482.

Conway, J.M. (1999) “Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs”, Journal Of Applied Psychology, 84(1), 3-13.

Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986), “ Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”, The Academy of Management Review, 11(1), 55-70.

Çavuş, M.F (2008), “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”, Journal of Yaşar University, 3,10, 1287-1300

Çavuş, M.F, (2006) “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayisinde Bir Uygulama” Doktora Tezi, Selçuk Üniv. Sos. Bil. Enst.

Çetin, Münevver Ölçüm (2004) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, Ankara: Nobel Yayınları.

Çöl, G. (2008) “Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğuş Üniv. Dergisi, c. 9, No:1,s.35-46.

Deci, E.L., Ryan, R.M., (1985), “ Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.” New York: Plenum Press.

Demirbilek, T., Türkan, U.Ö., (2008), “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü”, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 10 Sayı**:** 1 Sıra: 3, No: 309.

Demirkaya, H., Kandemir, A.S.,(2014), “21. Yüzyılın Anahtar Rekabet Faktörü Olan Psikolojik Sahiplenme Üzerine Bir İşletme İncelemesi”, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, C.2,2.3,Eylül-Aralık 2104,7-21.

De Val, M.P., Lloyd B. (2003), “Measuring Empowerment, Leadership And Organization Development Journal.

Dirks, K.T.; Cummings, L.L.; Pierce, J.L.(1996) "Psychological Ownership İn Organisations: Conditions Under Which Individuals Promote And Resist Change", Research İn Organisational Change And Development, Vol.9,1-23,Greenwich.

Dittmar, H.(1992)" The Social Psychology of Material Possesions: To Have is To Be", New York, St Martin Press.

Doğan, S. (2003) "Personel Güçlendirme (Empowerment)" ,İstanbul Sistem Yayıncılık.

Doğan, S., (2006), "Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı", İstanbul: Kare Yayınları, 2. Baskı.

Doğan, S., Demiral, Ö., (2009), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.32, 47-80.

Drucker, Z. (1992) "The New Society Of Organisations", Harvard Busines Review, September-October, s. 95.

Duncan, N.G. (1981) "Home Ownership And Social Theory", In J.S. Duncan (Ed) Housing And Identity: Cross-Cultural Perspectives: 98-134,London, Croom Helm.

Eğitim Terimleri Sözlüğü, 1974, TDK.

Erdoğmuş, İ. (1997)" İşletmelerde Davranış "(2. Baskı), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Elma, C. ; Demir, K. (2000) "Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar", Ankara, Arı Yayıncılık.

Erez. B. (2018) "Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", YL Tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Etzioni, A. (1991) "The Socio-Economics Of Property" . In F.W. Rudmin (Ed.) To Have Possesions: A Hand Book On Ownership And Property, Special İssue, Journal Of Social Behaviour And Personality, 6(6), 465-468.

Field, A. (2009) "Discovering Statistics Using SPSS". 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London.

Ford, R.C. ; Fottler, M.D., (1995), " Empowerment : A Matter Of Degree" , Academy Of Management Executive 9(3).

Furby, L. (1978) "Possession In Humans: An Exploratory Study Of Its Meaning And Motivation", Social Behaviour And Personality, 6, 49-65

Gagne, M. ; Deci, E.L. (2005) "Self Determination Theory and Work Motivation", Journal Of Organisational Behavior Vol.26., s. 331-362.

Goodman S.,Svyantek, D.(1999) "Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter", Journal of Vocational Behavior ,Volume 55, Issue 2, October 1999, Pages 254-275.

Göler, U.(2008) "Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İsten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Griffin, M.A.; Andrew,N.; Sharon K.P.,(2007), "A New Model Of Work Role Performance: Positive Behaviour In Uncertain And Interdependent Contexts", Academy Of Management Journal, 50 (2),2007, 327-347.

Gupta, Kripa S., (2007), "Empowerment: A Comparative Study", Journal of Organizational Behavior, October, 6(4), ss.37-52.

Gül, H. (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış, 2(1), 37-56.

Gül, H., Gökçe, H., (2008), "Örgütsel Etik Ve Bileşenleri", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2008, C.13, S.1 s.377-389.

Gürbüz, G.; Kumkale, İ.; Oğuzhan, A. (2013),"Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma", Internatıonal Conference On Eurasıan Economıes 2013.

Hackman, J.R., Oldham, G.R., (1974), "The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.", Technical Report No. 4, US Department of Commerce, National Technical Information Service Document No. AD-779 828. New Haven, CT: Yale University.

Han, T.S.; Chiang, H.H.; Chang, A. (2010) "Employee Participation İn Decision Making Psychological Ownership And Knowledge Sharing: Mediating Role Of Organisational Commitment in Taiwanese High-Tech Organisations", The International Journal Of Human Resource Management, 21(12), 2218-2233.

Henssen, B.; Voordeckers, W.; Lambrechts, F.; Koirannen, M., (2014) "The CEO Autonomy – Stewardship Behaviour Relationship In Family Firms: The Mediating Role Of Psychological Ownership", Journal Of Family Business Strategy, 5(3), 312-322.

Higgins, E.T.(1997)" Beyond Pleasure and Pain", American Psychologist, 52, 1280-1300.

Higgins, E.T. (1998) "Promotion And Prevention: Regulatory Focus As A Motivational Priciple" In M.P. Zanna (Ed.) Advances İn Experimental Social Psychology, Vol.30, 1-46, New York: Academic Press.

Isaacs, S. (1933)" Social Development İn Young Children, London, Routledge And Kegan Paul.

İlısu, İ. (2012), "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

İnce, M., Gül, H., (2005), " Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Konya: Çizgi Kitapevi.

İslamoğlu, A.H., Alnıaçık, Ü., (2016), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Beta Yayınları, İstanbul.

Janssen, O., (2004), "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment", Work & Stres, 18(1), ss.56-65.

Jawahar, I.M.; Carr, D. (2007) “Concientiousness And Contextual Performance: The Compensatory Effects Of Percieved Organisational Support And Leader-Member Exchange”, Journal Of Managerial Psychology, 22(4),330-349.

Joo, B. (2010). “Organizational Commitment For Knowledge Workers: The Roles Of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality And Turnover İntention”. Human Resource Development Quarterly, 21(1), 69-85.

Jussila, L.; Tarkainen, A.; Sarstedt, M.; Hair, J.F.,(2015), “Individual Psychological Ownership: Concepts, Evidence And Implications For Research In Marketing”, Journal of Marketing Theory And Practice,23(2),2015, 121-139.

Kalaycı, Şeref (2008), “Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.” Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kanter, R. M., (1968), “Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities.”, American Sociological Review, 33, 499-517.

Karahan, A., ;Yılmaz, H. (2010).” Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(24), 153-171.

Karasar, N. (2005),” Bilimsel Araştırma ve Yöntemi “(15. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kark, R.; Van Dijk, D.(2007) “Motiviation To Lead, Motivation To Follow: The Role Of Self Regulatory Focus In Leadership Process”, Academy Of Management Review, 32, 500-528.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). “The Social Psychology of Organizations”. (2nd ed.) New York: Wiley & Sons

Kaya, N.,Selçuk, S.(2007) “ Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler” Doğuş Üniversitesi Dergisi, c.8,s.2.

Keenon, K. (1997)”Yöneticinin Kılavuzu, Görev Devretme”, Çev. Yelda Soykıran, İstanbul, Remzi Kitabevi.

Kesen, M.,(2011) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999), “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”. Academy of Management Journal, 42, 58-74.

Kitapçı, H., Kaynak, R; Ökten, S.S,(2013), “Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, International Review Of Economics And Management, Volume 1, Number 1, 49-73.

Koç, R.(2008), “Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, T.(2018) İşletme Yöneticiliği, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş. ,17. Baskı, İstanbul.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., ve Trusty, M. L. (2000), " Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument" Educational and Psychological Measurement, 60(2), 301-313.

Kumar, D. ; Srinivasan, P. T. (2015) "Psychological Ownership: İt's Relationship With İnterpersonal Trust And Work Outcomes" Twelfth AIMS International Conference On Management.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., ve Casier, S. (2000), "Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings", Jona, 30(9), ss.413 425.

Lashley, C.,(2001), "Empowerment ", HR Strategies For Service Excellence , Butterworth, Heinemann, Oxford.

Lee, M. and Koh, J. (2001) Is Empowerment Really a New Concept? International Journal of Human Resource Management, 12, 684-695.

Maitland, I. , (1998), "Personel Yönetimi", 3. Baskı, Çev. Duygu Uğur, İstanbul, Epsilon Yay.

Manz, C., Sims, H. (1993), " Business without bosses: How self-managing teams are building high performance companies". New York: Wiley

Martinko M.J.; Gardner, W.L. (1982) "Learned Helplessness: An Alternative Explanation For Performance Deficits", Academy Of Management Review, 7(2), 195-204.

May. R., (1969), "Love and will.*",* New York: Dell.

Mayhew, M. G., Ashkanasy, N.M., Bramble, T.; Gardner, J.(2007) "A Study Of The Antecedents And Consequences Of Psychological Ownership İn Organisational Settings", The Journal Of Social Psychology, 147(5), 477-500.

Mc Intyre, N., Srivastava, J.A., Fuller (2009) "The Relationship Of Locus Of Control And Motives With Psychological Ownership In Organisations", Journal Of Managerial Issues, 21(3),383-401.

Md-Sidin, S., Sambasivan, M., & Muniandy, N. (2009). "Impact of psychological ownership on the performance of business school lecturers". Journal of Education for Business, 85, 50–56

Menisa, Ö.(2006) "Percieved Employment Discrimination And Its Relation To Job Satisfaction And Intention To Turnover", İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Meyer, J.P., Natalie J. Allen, (1991), "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1(1), Ss. 61-89.

Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1997): " in the Workplace, Theory, Research and Application". Sage Publications, Inc.: London.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.*

Mobley, W.H., Horner, S.O., Hollingsworth, A.T., (1978) . “An Evolution Of Precursors Of Hospital Employee Turnover”, Journal Of Applied Psychology, 63(4), 408-414.

Murphy, K.R., (1989), “Dimensions Of Job Performance”, In R. Dillon And J. Pellingrino (Eds.) New York ,Praeger Testing: Applied And Theoritical Perspectives, , 218-247.

Nakip, M, (2006), “Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar”. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Nunnally, J.C. (1978) “Psychometric theory”. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.

Obeng, K., Ugboro, I., (2003), “Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study”, Journal of the Transportation Research Forum, 57(2), ss.83-98.

Odabaşı, İ. (2014) “Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerine Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniv., Sos. Bil. Ens.

Olckers, C., (2013), “ Psychological Ownership : Development Of İnstrument”, SA Journal Of Industrial Psychology, 39(2),2013, 1-13.

Olckers, C., Duplessis, Y.,(2012),” Psychological Ownership: A Managerial Construct For Talent Retentaion And Organisational Effectiveness”, African Journal Of Business Management, 6(7)2585.

Ötken, A.B. , (2015), “ Algılanan Örgütsel Destek Ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.33, Sayı 2, 2015,113-140.

Özçelikel, H.(1994), “ Japon Yönetim Sistemleri”, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, Yayın No: 177, İstanbul.

Özler, H., Yılmaz, A., Özler, D., (2008), “ Psychological Ownership: An Emprical Study On It’s Antecedents And Impacts Upoan Organisational Behaviours”, Behaviours And Percpektives In Management, 6(3),38-47.

Pektaş, C. (2002), “Toplam Kalite Uygulamalar ve Demografik Değişkenlerin İş tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması”, (YL Tezi) Marmara Univ. / Sos. Bil. End. İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Pelit, E., Öztürk, A. ; Yalçın, Y., (2011), “The Effects Of Employee Empowerment On Employee Job Satisfaction”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 23 No. 6, s. 784-802.

Peng, H., & Pierce, J. (2015), “Job-and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes”. Journal of Managerial Psychology, 30(2), 151-168.

Peris-Ortiz and Ferreire, M. Eds.,(2017), “Cooperative and Networking Strategies in Small Business, Springer Publisment, Spain.

Pierce, J. L. , Furo, C. A., (1991), “Employee Ownership : Implications For Management”, Organisational Dynamics, 18(3) , 32-43.

Pierce, J.L., Jussila, L., Cummings, A. (2009)" Psychological Ownership Within Job Design Context: Revision Of Job Characteristics Model", Journal Of Organisational Behaviour, 30,477-496.

Pierce, J.L.; Jussila, L.,(2011)," Psychological Ownership And The Organisational Context: Theory", Research, Evidence And Application, Edward Elgar Publishhing Inc.

Pierce, J.L., Kostova, T., Dirks, K.T., (2001), "The State Of Psychological Ownership In Organisation", Academy Of Management Review,26(2) , 298-310.

Pierce, J.L.; Kostova, T.; Dirks, K.T. (2003) "The State Of Psychological Ownership: Integrating And Extending A Century Of Research", Review Of General Psychology, 7(1)84.

Pierce, J. L., O'driscoll, M. P. , Coglan, A.A. , (2004), "Work Environment Structure And Psychological Ownership: The Mediating Efects Of Control", The Journal Of Social Psychology, 144,5, 507-534.

Pierce, J.L, Rodgers, L., (2004), " The Psychology Of Ownership Andworker- Owner Productivity", https://doi.org/10.1177%2F1059601103254270.

Pierce, J. L., Rubenfield, S. A., Morgan, S. (1991), "Employee Ownership : A Conceptual Model Of Process And Effects", Academy Of Management Review, 16(1), 121-144.

Porteus, J.D. (1976)" Home: Territorial Core", Geographical Review, 66, 383-390.

Quinn, R.P. , Staines, G.L., (1979), "The 1977 quality of employment survey.", Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Robbins, T.L;Crino, M.D.; Fredendal, L.D. (2002) "An Integrative Model Of The Empowerment Process", Human Resource Management Review, Vol:12,Pp.419-443.

Rogers, L., Freundlich, F.(1998) "Nothing Measured, Nothing Gained, Employee Ownership Report", XVIII.No.1, Oakland, CA: National Centre For Employee Ownership, Retrieved October 20, 2010.

Rotter, I. B., (1966), "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement.", Psychological Monographs 80, (Whole No. 609).

Rudmin, F.W.; Berry, J.W.(1987) "Semantics Of Ownership: A Freecall Study Of Property", Psychological Records, 37(2),257-268.

Rusbelt, C.E.; Farrell, D., Rogers,G. Mainans,A.G.(1988) "Impact Of Exchange Variables On Exit Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Rsponses To Decline Job Satisfaction", Academy Of Management Journal,31(3), 599-627.

Russ, D.E. (1995) "Empowerment: A Matter Of Degree- Executive Commentary", Acedemy Of Management Executive, Vo: 9, Pp.29-30

Ryan , R.M.; Deci, E.L.(2006)" Self Regulation And The Problem Of Human Anatomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination And Will?", Journal Of Personality,74(6) 1557-1586.

Sabuncuoğlu, E.T., (2008), "Egitim, Örgütsel Baglilik ve Isten Ayrilma Niyeti Arasindaki Iliskilerin Incelenmesi", /

Sanderson, P.A.(2003) “The Relationship Between Empoerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment Of Navy’s Medical Service Corps”, Regent University, School Of Leadership Studies, 46-92.

Saruhan, Ş.C., Özdemirci, A., (2013), “Bilim, Felsefe ve Metodoloji”, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Sencer, M., (1981), “Yöntembilim Terimler Sözlüğü”, TDK Yayınları, Ankara Üniversitesi Basımevi.

Siebert, S.E., Courtright, S.H., Wang, G., (2011), “Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review”, Journal of Applied Psychology, 96(5):981-1003 · March 2011.

Sieger, P.; Zellweger, T.; Aquino, K.(2013), “Turning Agents Into Psychological Principals: Aligning Interests Of Non- Owners Through Psychological Ownership”, Journal Of Management Studies, 50(3),361-388.

Sigler, T., Pearson, C.M. (2000) “Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organısational Culture and Perceptions of Empowoment”, Journal of Quality Management, 5(1), 27-52.

Sjoberg. L. G ., Olsson, Salay. F., (1983), “Cathectic orientation goal setting and mood.”, Journal of Personality Assessment. 47. 307- 313.

Song, J., Hong, M. K., & Kolb, J. A. (2009). “The Effect Of Learning Organization Culture On The Relationship Between İnterpersonal Trust And Organizational Commitment.” Human Resource Development Quarterly, 20(2), 147-167

Spreitzer, G. M. (1996), “Social Structural Characteristics Of Psycgological Empowerment, Academy Of Management Journal, Vol: 39, No:2, 483-504.

Spreitzer, G.M (1995), “ Psychological Empowerment İn The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation”, Academy of Management Journal c.38 , 1442-1465.

Spreitzer, G.M., Kızılos, M.A. , Nason, S.W. (1997), “ A Dimensional Analysis Of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness”. Satisfaction and Strain, Journal of Management, September-October.

Srinivasan, P.T., Kumar, D., “Psychological Ownership: It’s Relationship With Interpersonal Trust And Work Outcomes”, University Of Madras, Twelfth AIMS International Conference On Management, 1501-1508.

Stephens,C.R. (2004), “ Building The Fundraising Team”, Wiley Online Library.

Suliman, A., (2001), “Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context”, International Journal of Human Resource Management, Vol.12, No 6, pp.1049-1061.

Şimşek, M.Ş., Kıngır, S., (2006), “Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler”, Nobel Yayın ve Dağıtım.

Tanoff G.F., Barlow, C.B. (2002) “Leadership and Followership: Same Animal, Different Spots?” Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 54(3): 157-167.

Taylor F.W. (1920) “Bilimsel Yönetimin İlkeleri”, Çeviren: H. Bahadır Akın, Çizgi Yayınları.

Tett, R.P.; Meyer, J.P.(1993), “ Job Staisfaction , Organisational Commitment, Turnover İntention And Turnover: Path Analysis Based On Meta-Analytic Findings”, Personnel Psychology, 46(2),259-293.

Thomas K.W. , Velthouse, B.A. (1990). “Cognitive Elements Of Empowerent: An Interpretive Model Of İnstrinsic Tast Motivation”, Academy Of Management Review, Vol. 15. No.4 S.666-681.

Thompsan, B.L, (1998) “Yeni Yöneticinin El Kitabı 1: Yönetim Fonksiyonları”, 1.Baskı, Çev. Vedat G. Diker, İstanbul, Hayat Yayınları.

Torun, Y. (2016), “Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma İlişkisinde Sinizmin Aracılık Rölü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniv. Sos. Bil. Ens.

Tubre, T. C., Winfred Jr, A., Don, S. P. (1996).” The Development of A General Measure of Performance”. Human Resource Directorate, Armstrong Laboratory.

Uyguç, N., Çımrın, D., (2004), “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 19(1), ss.91-99.

Ünler, E., (2006),“Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri Ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1): 95-115.

Vandewalle, D., Van Dyne, L., Kostava, J.(1995), “Psychological Ownership: An Emprical Examination Of It’s Consequences” , Group And Organisational Management, 20(2), 210-226.

Van Dyne, L., Cummings, L.L., Mc Lean Parks,J., (1995), “ Extra Role Behaviours: In Pursuit Of Construct and Definitional Clarity” (A Bridge Over Muddied Waters)Research In Organisational Behaviour, 17, 215-285.

Van Dyne, L., Pierce, L.L.,(2004), “Psychological Ownership And Feelings Of Possesions: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes And Organisational Citizenship Behaviour”, Journal Of Organisational Behaviour,25,2004,439-459

Wagner, S.H., Parker, C.P., Christiansen, N.D.(2003) , “Employees That Think And Act Like Owners: Effects Of Ownership Beliefs And Behaviours An Organisational Effectiveness”, Personnel Psychology,56,847-871.

Webb, C. (1912), “ Industrial Cooperation : The Story Of A Peaceful “ , Manchestar, England, Cooperative Union.

Wellbourne, T.M., Johnson, D.E., Erez, A.,(1998) “The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis Of A Theory-Based Measure” Academy Of Management Journal, 41(5), 540-555.

White, R.W.(1959), “Motivation Reconsidered: The Concept Of Competence”, Psychological Review,66,297-330.

Wıener, Y.,(1982), “Commitment in Organization: A Normative View”, Academy Management Review, 7: (1982), S. 122-129, 423-424.

Wilkinson, A., (1998), “ Empowerment: Theory and Practice”, Personel Review c.27. s.1; 40-56.

Yavuz Ş., (2009), “ Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi”, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Ankara, S.12-13.

Yeşil, Ü., Bancar, A., Budak, G.,(2015), “Psikolojik Sahiplik Kavramına İlişkin Bir Literatür İncelemesi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık 2015, 16(2), 59-82.

Yıldırım, H., (2004), “Personel Güçlendirme- Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı”, (Editör: İsmail Bakan). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Yıldız, G. ; Alpaslan S., (2006), “İnsan kaynaklarında Güçlendirme: Empowerment”, (Editör: Şerif Şimşek ve Said Kıngır) Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Yıldız, O., Dağdeviren, M., Çetinyokuş, T., (2008), “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, Gazi Üniversitesi, Mühendislik Ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23(1), 239-248.

Yüksel, Ö., Erkutlu, H., (2003), “Personel Güçlendirme- Empowerment”, G.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ocak, 131-142.

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Yozgat'ın Boğazlıyan ilçesinde doğan Zarife ÇETİNKAYA, lise öğrenimini İzmir Anadolu Lisesinde tamamlamış, 2003 yılında Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olmuştur. 2015'te Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Bilimi yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2003'ten beri Türk dili ve edebiyatı öğretmenliği yapmaktadır.

EKLER

EK 1Anket formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, "**Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sahipliğin iş sonuçlarına etkisi**" ni belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bir yüksek lisans tez çalışmasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında "**KESİNLİKLE KULLANILMAYACAK**" tır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla…

Yüksek Lisans Öğrencisi
Zarife ÇETİNKAYA

Danışman
Dr.Öğr. Üyesi Serhat ERAT

Cinsiyetiniz: **a)** Kadın **b)** Erkek

Yaşınız: **a)** 21-25 **b)** 26-32 **c)** 33-42 **d)** 43 ve üzeri

Göreviniz: **a)** Müdür **b)** Müdür Baş Yrd. **c)** Müdür Yrd. **d)**Öğretmen

Medeni Durum: **a)** Evli **b)**Bekâr

Eğitim: **a)** Lisans **b)** Yüksek Lisans **c)** Doktora

Çalışma Süreniz: **a)** 1 yıldan az **b)** 1-5 yıl **c)** 6-10 yıl **d)** 11-15 yıl **e)** 15 yıldan fazla

1.Kesinlikle Katılmıyorum **2.Katılmıyorum** **3.Kararsızım** **4.Katılıyorum** **5.Kesinlikle Katılıyorum**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yaptığım iş benim için çok önemlidir. PERSONEL GÜÇLENDİRME	1	2	3	4	5
İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır	1	2	3	4	5
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	1	2	3	4	5
İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.	1	2	3	4	5
İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	1	2	3	4	5
İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm	1	2	3	4	5
Kurumumdaki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
Kurumumdaki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
Kurumumdaki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
Burası benim kurumum. **PSİKOLOJİK SAHİPLENME**	1	2	3	4	5
Bu kurumun "Bize" ait olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurum için çok yüksek düzeyde sahiplik hissediyorum.	1	2	3	4	5

Bu kurumun benim kurumum olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Burası bizim kurumumuzdur.	1	2	3	4	5
Bu kurum çalışanlarının çoğu, kurumu sahiplenmiştir.	1	2	3	4	5
Bu kurumun, benim olduğunu düşünmek benim için zor.	1	2	3	4	5
İşimin bütün amaçlarına ulaşırım. **GÖREV PERFORMANSI**	1	2	3	4	5
Bölümümden sorumlu amirin, performans kriterlerine uygunum ve uygun çalışırım.	1	2	3	4	5
İşle ilgili bütün görevlerde, mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.	1	2	3	4	5
İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	1	2	3	4	5
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım.	1	2	3	4	5
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	1	2	3	4	5
Bu okuldan ayrılmayı düşünüyorum. **İŞTEN AYRILMA NİYETİ**	1	2	3	4	5
Önümüzdeki dönemde bu okuldan ayrılmayı umuyorum.	1	2	3	4	5
Emeklilik elde edene kadar bu okulda çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde bu okuldan ayrılmaya niyetliyim.	1	2	3	4	5
Bu Kurum benim için kişisel bir anlam ifade etmektedir. **BAĞLILIK**	1	2	3	4	5
Bu kuruma karşı güçlü bir bağlılık duyuyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5