



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**ÇALIŞANIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN İŞ MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ:
TÜRKİYE VE YEMEN UYGULAMASI**

Doaa BALFAKIH

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

ÇALIŞANIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞ
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE VE YEMEN UYGULAMASI

Doaa BALFAKIH

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

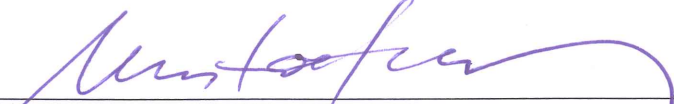
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

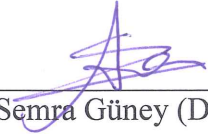
Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

KABUL VE ONAY

Doaa BALFAKIH tarafından hazırlanan “Çalışanın Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Güçlendirme İş Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türkiye ve Yemen Uygulaması” başlıklı bu çalışma, 10/09/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Mustafa Kılıç (Başkan)


Prof. Dr. Semra Güney (Danışman)


Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekci


Doç. Dr. Pınar Bayhan Karapınar


Dr. Öğr. Üyesi İrem Metin Orta

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Musa Yaşar Sağlam

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI


Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

10/09/2019



Doaa BALFAKIH

1 “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Tez Danışmanının Prof. Dr. Semra GÜNEY** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığımı beyan ederim.



Doaa BALFAKIH

TEŞEKKÜR

Öncelikle hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Semra Güney'e bana verdiği büyük destekten ötürü teşekkürlerimi sunmak isterim. Kendisine bana verdiği kesintisiz destek, yüreklendirme ve tüm çabaları için şükran borçluyum. Kendisi yalnızca bir danışman değil aynı zamanda bir yol gösterici de oldu benim için.

Ayrıca her ne kadar kilometrelerce uzağında da olsalar, aileme ve ablalarım, ne zaman düşeceğimi hissetsem bana inandıkları ve ihtiyaç duyduğum dayanak oldukları için teşekkür etmek isterim.

Türkiye, Yemen ve dünyanın diğer yerlerindeki dostlarıma; lisans aşamasında benimle birlikte akademik yolculuğa başlayan ve yüksek lisansım süresince de fikirlerini ve yüreklendirici sözlerini paylaşarak beni desteklemeye devam eden Doaa ve Eman'a; Türkiye'ye geldiğim ilk günden beri benimle birlikte olan ve bugüne kadar ne zaman zor bir zamandan geçsem bana hep "yapabilirsin" diyen Diala'ya; bana hep "bunu bitireceksin" diyen ve ne zaman yardımına ihtiyacım var diye arasam yanıma koşan Zeynep'e; her gün yanıma gelen 'tez ile ilgili ne yaptın?' diyen ve en zor işlerimi hallederek tezime odaklanmamı sağlayan dostum Serhat'a, her gün beni arayan 'bugün tez için ne yaptın, merak etme, az kaldı, sen yaparsın' diyen Fatih'e; beni mümkün olan her konuda destekleyen ve bana "bittiğinde ne kadar rahatlayacağına odaklan" diyerek hayatta çok işlevsel bir taktik öğreten meslektaşım ve arkadaşım Hande'ye; hayatımın son 15 senesinde yanımda olan ve bana anketlerle ilgili destek veren Khulood'a teşekkür ederim.

Bunların yanı sıra, Türkiye ve Yemen'de anketleri dolduran ve paylaşan tüm organizasyonlara da bu çalışmayı mümkün kıldıkları için teşekkürlerimi sunarım.

Bu yolculukta bana eğitim veren tüm hocalarıma ve tez jürisi üyelerine ve parçası olmaktan gurur duyduğum Hacettepe Üniversitesi'ne şükranlarımı sunmak isterim.

ÖZET

BALFAKIH, Doaa, Çalışanın Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Güçlendirmenin İş Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türkiye ve Yemen Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019

Bu çalışma Yemenli ve Türk sivil toplum kuruluşları çalışanlarından oluşan toplam 165 katılımcıdan oluşan örneklemin motivasyonu üzerinde kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirmenin etkilerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 82'si Yemenli, 83'ü Türk'tür. Katılımcıların kişilik özellikleri 5 Faktör Kişilik Envanteri yardımıyla, psikolojik güçlendirme düzeyleri Psikolojik Güçlendirme Ölçeği yardımıyla ve motivasyon düzeyleri ise Motivasyon Ölçeği yardımıyla belirlenmiştir. Örneklemin öncelikle betimleyici istatistikleri verilmiş, ardından hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizinden, demografik özelliklere göre değişkenliğin belirlenmesi için ise ANOVA ve t testlerinden faydalanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, psikolojik güçlendirmenin katılımcılar için motivasyon aracı olmadığını, buna karşılık gelişime açık bir kişilik yapısına sahip olmanın motivasyonu olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda işe alımlardan önce yapılacak kişilik testleri sonucunda gelişime açık kişilik özelliğine sahip olanların işe alınması ile daha motive çalışanlara sahip bir örgüt yapısına sahip olmak mümkün olacaktır. Motive çalışanlardan oluşan bir örgüt yapısı ise örgütsel başarının anahtarı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik güçlendirme, kişilik, kişilik özellikleri, motivasyon, Türkiye, Yemen

ABSTRACT

BALFAKIH, Doaa, The Effects of Personality Characteristics of The Employee and Psychological Empowerment on Work Motivation Application of Turkey and Yemen, Master's Thesis, Ankara, 2019.

This study was conducted to reveal the effects of personality traits and psychological empowerment on the motivation of a sample of 165 participants from Yemen and Turkish NGOs. 82 of the participants were Yemeni and 83 were Turkish. Personality characteristics of the participants were determined with the help of 5 Factor Personality Inventory, psychological empowerment levels were determined with the help of Psychological Empowerment Scale and motivation levels were determined with the help of Motivation Scale. Firstly, descriptive statistics of the sample were given, then multiple regression analysis was used to test hypotheses and ANOVA and t tests were used to determine variability according to demographic characteristics. The findings of the study show that psychological empowerment is not a motivation tool for the participants but having a personality structure open to development positively affects motivation. In this context, as a result of the personality tests to be conducted before recruitment, it will be possible to have an organizational structure with more motivated employees by hiring those who are open to development. An organizational structure of motivated employees will be the key to organizational success.

Keywords: Psychological empowerment, personality, personality traits, motivation, Turkey, Yemen

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	4
1.1. KİŞİLİK KAVRAMI	4
1.2. KİŞİLİĞİN BİLEŞENLERİ.....	5
1.3. KİŞİLİK OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	7
1.4. KİŞİLİK KURAMLARI	8
1.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	10
1.4.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı.....	12
1.4.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı	13
1.4.4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı	15
1.4.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	16
1.4.6. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı	17
1.4.7. A Tipi Kişilik – B Tipi Kişilik	18
1.4.8. Beş Faktör Kişilik Modeli	19
1.5. KİŞİLİK ENVANTERLERİ.....	21
1.5.1. Cattell'in 16 Kişilik Özelliği	21

1.5.2. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri	22
1.5.3. California Kişilik Envanteri	23
1.5.4. Beş Faktör Kişilik Modeli Envanteri	24
2. BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME BAĞLAMINDA PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME.....	26
2.1. GÜÇ	26
2.1.1. Gücün Temel Özellikleri.....	26
2.1.2. Güç, Etkileme ve Yetki	27
2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME	28
2.2.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Kapsamı	28
2.2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi	30
2.2.3. Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	32
2.2.4. Personel Güçlendirmenin Temel Öğeleri.....	32
2.2.5. Personel Güçlendirme Süreci.....	36
2.2.6. Personel Güçlendirmenin Etkileri	41
2.3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	43
2.3.1. Psikolojik Güçlendirme Kavramı ve Kapsamı.....	43
2.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları	45
2.3.2.1. Anlamlılık	45
2.3.2.2. Yeterlilik	46
2.3.2.3. Özerklik.....	46
2.3.2.4. Etki	47
2.3.3. Psikolojik Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler	47
2.3.4. Psikolojik Güçlendirme Süreci	48
2.3.4.1. Personel Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci	49
2.3.4.2. Yöneticiler Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci	50

2.3.4.3. Örgüt Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci.....	50
3. BÖLÜM: MOTİVASYON	52
3.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI	52
3.2. MOTİVASYON TÜRLERİ.....	55
3.3. MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	56
3.4. MOTİVASYON TEORİLERİ	58
3.4.1. Kapsam Teorileri.....	58
3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	58
3.4.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	61
3.4.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi	61
3.4.1.4. McClelland'ın İhtiyaç Kuramı	63
3.4.1.5. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	64
3.4.2. Süreç Teorileri.....	67
3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	67
3.4.2.2. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi	69
3.4.2.3. Diğer Teoriler.....	70
3.5. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, MOTİVASYON VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR	72
3.6.1. Kişilik Özellikleri ve Motivasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar	72
3.6.2. Psikolojik Güçlendirme ve Motivasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar	74
4. BÖLÜM: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRİLMESİ İLE MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA.....	76
4.1. YÖNTEM.....	76
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	76
4.1.2. Araştırmanın Modeli	78

4.1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	79
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemei	80
4.1.4. Veri Toplama Araçları	80
4.1.5. Normallik Analizi.....	83
4.1.6. Verilerin Çözümlemesi	86
4.2. BULGULAR	86
4.2.1. Demografik Özellikler	86
4.2.2. Betimleyici İstatistikler	88
4.2.3. İstatistiksel Analizler.....	88
4.2.3.1. Motivasyon Üzerinde Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi	89
4.2.3.1.1. Motivasyon Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Etkisi.....	89
4.2.3.1.2. Motivasyon Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi	90
4.2.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Demografik Özelliklere Göre Değişkenliği	90
4.2.3.2.1. Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği	91
4.2.3.2.2. Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği	99
4.2.3.3. Motivasyonun Demografik Özelliklere Göre Değişkenliği	106
4.2.3.3.1. Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği	106
4.2.3.3.2. Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği	112
4.2.4. Hipotezlerin Kabul / Ret Durumları.....	118
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖRENİLER.....	120
KAYNAKÇA.....	124

EKLER.....	140
Ek 1. ETİK KOMİSYON İZİNİ.....	140
Ek 2. ORJİNALLİK RAPORU	142
ÖZGEÇMİŞ	144

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kişilik Kuramları	9
Tablo 2: Cattell'in 16PF Kişilik Envanteri	22
Tablo 3: California Kişilik Envanterinin Alt Testleri	24
Tablo 4: Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	31
Tablo 5: Kapsam Teorilerine Genel Bakış.....	66
Tablo 6: Süreç Teorileri	71
Tablo 7: Araştırmanın Hipotezleri	78
Tablo 8: Güvenilirlik Analizleri.....	83
Tablo 9: Kişilik Özelliklerine İlişkin Normallik Analizi	84
Tablo 10: Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Normallik Analizi	85
Tablo 11: Motivasyona İlişkin Normallik Analizleri.....	85
Tablo 12: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	87
Tablo 13: Betimleyici İstatistikler.....	88
Tablo 14: Kişilik Özelliklerinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	89
Tablo 15: Psikolojik Güçlendirmenin Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	90
Tablo 16: Psikolojik Güçlendirme Algısının Milliyete Göre Değişkenliği	91
Tablo 17: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Cinsiyetlerine Göre Değişkenliği	92
Tablo 18: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Medeni Durumlarına Göre Değişkenliği	93
Tablo 19: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Yaşa Göre Değişkenliği	94
Tablo 20: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Gelire Göre Değişkenliği	95
Tablo 21: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Kıdemlerine Göre Değişkenliği	96
Tablo 22: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Mesleki Kıdemlerine Göre Değişkenliği	98
Tablo 23: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Cinsiyetlerine Göre Değişkenliği	99

Tablo 24: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Medeni Durumlarına Göre Değişkenliği	100
Tablo 25: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Yaşlarına Göre Değişkenliği	101
Tablo 26: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Aylık Gelirlerine Göre Değişkenliği	102
Tablo 27: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Kıdemlerine Göre Değişkenliği	103
Tablo 28: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Mesleki Kıdemlerine Göre Değişkenliği	105
Tablo 29: Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Milliyetlerine Göre Değişkenliği	106
Tablo 30: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Değişkenliği	107
Tablo 31: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Değişkenliği	107
Tablo 32: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Değişkenliği	108
Tablo 33: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Aylık Gelirlerine Göre Değişkenliği	109
Tablo 34: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Değişkenliği	110
Tablo 35: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Değişkenliği	112
Tablo 36: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Değişkenliği	113
Tablo 37: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Değişkenliği	113
Tablo 38: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Değişkenliği	114
Tablo 39: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Gelirlerine Göre Değişkenliği	115

Tablo 40: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Değişkenliği	116
Tablo 41: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Değişkenliği	118
Tablo 42: Hipotezlerin Kabul / Ret Durumları	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	10
Şekil 2: Carl Gustav Jung'un Kişilik Modeli	14
Şekil 3: Eysenck Kişilik Modeli	18
Şekil 4: Personel Güçlendirme Derecesi ve Çalışanların Sahip Olması Gereken Beceriler	40
Şekil 5: Personel Güçlendirme Süreci	41
Şekil 6: Psikolojik Güçlendirme	45
Şekil 7: Örgüt Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci.....	51
Şekil 8: İçsel ve Dışsal Faktörlerin Birey Performansı Üzerindeki Etkisi.....	56
Şekil 9: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	60
Şekil 10: Alderfer'in ERG Kuramı	62
Şekil 11: McClelland'ın İhtiyaç Kuramı.....	64
Şekil 12: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	65
Şekil 13: Vroom'un Beklenti Teorisi.....	68
Şekil 14: Araştırmanın Modeli.....	79

GİRİŞ

Örgütlerin en önemli kaynağı şüphesiz çalışanlarıdır. Çalışanların, çalıştıkları örgütün bir parçası olduğu hissetmeleri, etkinlik ve verimliliklerinin artmasını sağlayan etkenlerden biridir. Bu nedenle örgütlerin başlıca görevi, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlamaktır. Bu amaçla kullanılabilen bir araç psikolojik güçlendirmedir. Psikolojik güçlendirme, çalışanların deneyimlerinden ve bilgi birikiminden faydalanmayı sağlayan önemli bir yönetim tekniğidir.

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarını sağlamakta ve örgüt içerisinde kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Psikolojik açıdan güçlendirilen çalışanlar, kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak görmekte ve örgütte çalışırken kendilerini güvende hissetmektedir. Kendini güvende hisseden çalışanlar ise sorunlar karşı daha fazla inisiyatif olarak bilgi birikimlerinden ve deneyimlerinden faydalanabilmektedir. Psikolojik güçlendirme, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu da çoğu zaman olumlu etkilemekte ve çalışanların daha motive bir şekilde işini yapmasını ve işine dört elle sarılmasını sağlamaktadır.

Çalışanların yüksek performans sergileyebilmeleri için işlerine karşı olumlu duygular içinde olması gereklidir. Çalışma hayatında çalışanlardan beklenen verimin sağlanabilmesi, huzurlu bir çalışma ortamının yanı sıra ihtiyaçların da doğru tanımlanmasını, çalışanların ona göre seçilmesini ya da mevcut çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçların belirlenmesini gerektirmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması, çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır. Bu ihtiyaçlardan biri de şüphesiz çalışanların kendilerini örgüt içerisinde güvende ve değerli hissetmesi, yani psikolojik güçlendirmedir. Şu halde psikolojik güçlendirme, aynı zamanda çalışanların motivasyonu üzerinde de etkilidir.

Çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan bir diğer unsur ise kişilik özellikleridir. Kişilik özellikleri, her bireyi bir diğerinden ayıran en temel özelliklerdir. Bireyi “o kişi” yapan kişilik üzerinde etkili olan birçok faktör

bulunmaktadır. Kişilik, kalıtımsal özellikler, aile, sosyal çevre, yaşanılan yer gibi faktörlerden etkilenmektedir. Kişiliğin birey üzerindeki etkileri, bireyler yetişkin olup iş hayatına adımlarını attıklarında da görülmektedir. Farklı kişilik özellikleri ile bireyler sıklıkla iş değiştirebilmekte ya da bir yerde uzun yıllar çalışabilmekte, uzun yıllar yerinde sayabilmekte ya da hızla yükselebilmektedir. İş hayatında kimi bireyler kendi kendilerini motive edebilirken, kimi bireyler ise motive olabilmek için dışsal etkenlere ihtiyaç duymaktadır.

Bu çalışmada çalışanların kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirme algılamalarının motivasyonları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışma dört bölüm olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümü kişilik konusuna ayrılmıştır. Bu doğrultuda kişilik, kişiliğin bileşenleri ve kişilik oluşumunda etkili olan faktörlere değinilmiş, sonrasında kişilik kuramlarına yer verilmiştir ve kişilik envensterlerine yer verilerek bölüm tamamlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde personel güçlendirme bağlamında psikolojik güçlendirme konusu ele alınmıştır. Bu doğrultuda önce güç tanımlanmış ardından personel güçlendirme konusuna yer verilmiştir. Sonrasında ise psikolojik güçlendirme kavramı ve kapsamı ile psikolojik güçlendirmenin boyutları, psikolojik güçlendirmeyi etkileyen faktörler ve psikolojik güçlendirme süreci ele alınarak bölüm tamamlanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde motivasyon konusu anlatılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle motivasyon kavramına ve kapsamına yer verilmiş, ardından literatürde yer alan motivasyon teorilerine değinilmiştir. Kişilik özellikleri, motivasyon ve personel güçlendirme ilişkisi üzerine yapılan önceki araştırmaların bulgularına yer verilerek bölüm tamamlanmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirmenin motivasyon üzerindeki etkisine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın yöntemine ve bulgularına yer verilmiş ve çalışma tamamlanmıştır.,

Çalışmanın uygulama bölümünde kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirmenin motivasyon üzerindeki etkisi incelenirken örneklem olarak katılımcıların yarısı Türk yarısı ise Yemenli olarak belirlenmiştir. Çalışmada Yemenli katılımcılara yer verilmiştir, çünkü Yemen’de uzun yıllardır süren çatışma ortamı nedeniyle toplum düzeninin yeniden inşa edilebilmesi için çalışan sivil toplum kuruluşlarında çalışanların motivasyonu önem taşımaktadır. Yemen toplumunun yeniden inşası için sivil toplum çalışanlarının motivasyonunda kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirmenin etkisi olup olmadığı incelenmelidir. Böylece Yemen’deki sivil toplum kuruluşlarının daha etkili şekilde çalışması sağlanabilir.

Çalışmada örneklemin diğer yarısı ise Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarının çalışanlarından oluşmaktadır. Türkiye, 80 milyonluk nüfusu, geniş coğrafyası, jeopolitik konumu vb. nedenlerle önemli bir ülkedir. Bu bağlamda Türk sivil toplum kuruluşlarında çalışanların motivasyonu üzerinde kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirme düzeylerinin etkili olup olmadığının belirlenmesi önem taşımaktadır.

Kısaca çalışmada hem Yemen hem de Türkiye’deki toplumsal problemlerin çözümünde aktif olarak rol alan sivil toplum kuruluşlarında çalışanların motivasyonu üzerinde psikolojik güçlendirme ve kişilik özelliklerinin etkili olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

1. BÖLÜM: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

1.1. KİŞİLİK KAVRAMI

Kişilik, bireyleri belirli şekillerde tutarlı düşünmeye, hissetmeye ve davranmaya iten uzun süredir devam eden özelliklere ve kalıplara işaret eder. Bireylerin kişiliği, onları eşsiz bireyler yapan şeydir. Her insan, kendine özgü, kalıcı, uzun vadeli özelliklere ve diğer bireylerle ve çevrelerindeki dünyayla etkileşime girme biçimine sahiptir. Kişiliğin uzun vadeli, istikrarlı ve kolay değiştirilemediği düşünülmektedir (Tatlıoğlu, 2014).

Kişilik kelimesinin kökeni Latince “persona” kelimesine dayanmaktadır. Antik dünyada persona, tiyatro sahnesindeki bir oyuncu tarafından giyilen bir maskeydi. Bir maskenin kimliğini gizlemek için giyildiğini düşünmemize rağmen, tiyatro maskesi başlangıçta bir karakterin belirli bir kişilik özelliğini temsil etmek ya da yansıtmak için kullanılmıştır (Yüksel, Cevher, & Yüksel, 2015).

Kişilik hakkında birçok teori bulunsa da öncelikle kişiliği tanımlamak yerinde olacaktır. Kişilik, bireyi eşsiz kılan karakteristik düşünce, duygu ve davranış kalıplarıdır. Kişilik, bireyin içinden doğar ve yaşamı boyunca da tutarlı kalır. Kişinin belli bir durumda ne yapacağını tahmin etmeyi mümkün kılan kişilik, her bireyin için farklıdır ve bireylerin davranışlarında tutarlılık ve bireysellik kazandıran, görece kalıcı özelliklerdir (Parks-Leduc, Feldman, & Bardi, 2015).

Kişilik, bireyin iç dünyasında oluşan, onu bir birey olarak diğer insanlardan farklı kılan tutarlı tutum ve davranışlardır. Bu nedenle de her bireyin kendine has bir kişiliği bulunmaktadır. Bireyin nasıl birisi olduğu sorusuna verilen yanıt, bireyin kişiliğini yansıtmaktadır. Kişilik, bireyin diğer insanlara verdiği tepkileri ve / veya onlarla olan iletişimini etkilemektedir. Bu nedenle de sosyal bir varlık olarak genel olarak bireyin tüm yaşantısına etki etmektedir (Doğan, 2012).

Bireyi diğer insanlardan farklılaştıran kişilik, davranışları da etkilemektedir. Bu nedenle de aynı olaya her birey birbirinden farklı tepkiler gösterebilmektedir. Gösterilen bu farklı tepkiler, bireylerin yaşamlarının şekillenmesini de sağlamaktadır. Bir olay karşısında verdiği tepki sayesinde bireyler hayatlarını bambaşka bir yöne kaydırabilmektedir (Doğan, 2012). Örneğin Ay'a ayak basan ilk insan olan Neil Armstrong, Ay'a gönderilecek astronotlar sıralamasında çok gerilerde olmasına rağmen kriz anlarında sergilediği üstün başarılar ve soğukkanlılığı sayesinde sıralamada yükselmiş ve Ay'a ilk ayak basan insan olmuştur. Dolayısıyla Neil Armstrong'un kişiliği, onun yaşamını büyük ölçüde şekillendirmiş ve adını dünya tarihine altın harflerle yazdırmıştır.

1.2. KİŞİLİĞİN BİLEŞENLERİ

Her birey, birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Tutarlı ve kişiye özgü olan kişilikleri ise karakterleri, mizacı ve yetenekleri ile şekillenmektedir. Bireylerin kişilikleri, bu üç bileşenin toplamından meydana gelmektedir.

Mizaç: Kişiliğin genlerden gelen doğal parçasıdır. Bu nedenle de kişiliğin biyolojik ve içgüdüsel parçası olduğunu söylemek mümkündür. Kişiliğin daima ilk önce ortaya çıkan kısmı mizaçtır. Genetik olduğu ve kalıtsal özelliklerden geldiği için mizacı değiştirmek zordur (Kökçü, 2010).

Temel olarak mizaç, bir insanın hayati boyutuyla ilgili bir şeydir. Biyolojik ve fizyolojik boyutlarına dayandıkları için, insanların neredeyse hiç değiştiremediği veya yok edemediği içgüdülerin, eğilimlerin ve dürtülerin bir sentezidir. Bu yüzden mizaç, insanın hayvansal doğası ile yakından ilgilidir (Totan, Aysan, & Bektaş, 2010).

Mizaç ile ilgili olarak ilk teori üreten Antik Yunanistan'dan Hipokrat'tır. Hipokrat, bir kişinin kişiliğinin ve sağlığının 4 farklı maddenin dengesine bağlı olduğunu düşünmekteydi. Bunlar, sarı safra, siyah safra, balgam ve kandır. Hipokrat'tan yüzyıllar sonra Pergamon Galen, bu fikri geliştirerek insanları mizacına göre sınıflandırmak üzere 4 temel mizaç belirlemiştir. Bunlar: çabucak kızan, tutkulu ve

enerjik insanlar için *Fevri* (sarı safra), kolayca tüzülen ve sanatsal duyarlılığa sahip insanlar için *Melankolik* (siyah safra), soğuk ve rasyonel insanlar için *Soğukkanlı* (balgam) ve diğer insanlara karşı sevgi dolu, mutlu ve iyimser insanlar için *İyimser*, *Neşeli* (kan) (Kılıçlar, Şahin, Sarıkaya, & Bozkurt, 2017).

Karakter: Bireyin hayatındaki deneyimler ve sosyal etkileşimlerinden aldığı derslerin sonucudur. Bu da alışkanlıkların mizaca ve biyolojik yatkınlığa etki etmesini sağlamaktadır. Alışkanlıklar da bu eğilimi ayarlayarak kişiliğin biçimlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle karakterin köklerinin kültürel temelli olduğunu söylemek mümkündür (Erkan & Avcı, 2014).

Karakter mizaç kadar kararlı ve tutarlı değildir. Genetik olmadığı için gelişimin erken aşamalarında tam olarak görülmemektedir. Aslında farklı aşamalardan geçen ve ergenlik döneminde tam biçimini alan karakter üzerinde sosyal eğilimler yoluyla değişiklik yapılabilir. Karakter, mizaçtan ayrılmamakla birlikte, insanın entelektüel, bilinçli ve gönüllü boyutunu temsil eder. Bir kişinin karakteri, entelektüel ve duygusal boyutları ve iradesini kullanarak doğuştan gelen mizacının belirli yönlerini değiştirme çabalarının sonucudur (Taşdöven, Emrah, & Dönmez, 2012).

Yetenekler: Kişiliğin oluşumundaki son bileşendir. Yetenek, bireydeki zihinsel ve bedensel özelliklerin toplamıdır. Zihinsel yetenek, bireyin belli ilişkileri anlayıp analiz edebilme ve sonuca ulaştırabilme gibi özelliklerinin tümünü ifade etmektedir. Bireyin ortama hızlı uyumu, bir davranışından başkalarının tepki çekeceğini düşünmesinden değil kötü olduğunu düşünmesinden dolayı vazgeçmesi zihinsel yeteneklerinin bir sonucudur. Bireylerin, yürüme, koşma, görme, renkleri, tadı ve kokuyu ayırt edebilmeleri, el-göz koordinasyonu gibi özellikler ise fiziksel yetenekleri ifade etmektedir. Bireyin kişisel yeteneği, tüm bu zihinsel ve fiziksel yeteneklerinin toplamıdır (Altınöz, 2018).

Yetenek, bireylerin toplum içerisinde tanınmasına da yardımcı olmaktadır. Yetenekli bireyler, çevrelerinde çoğu zaman kolayca fark edilebilmekte ve kabul görebilmektedir. Öte yandan yetenek, bireyin özgüvenin artmasını da

sağlamaktadır. Yeteneklerine güvenen bireyler, buldukları ortamda kendilerine ne kadar zorluk çıkarılırsa çıkarılsın bir çıkış yolunu bulacak ya da çıkış yolu bulabileceğine inanacaktır. Yetenekli olduğunu düşünen bireyler, yeteneklerine güvenilmediğini hissettiklerinde de uzaklaşma eğiliminde olacaktır.

1.3. KİŞİLİK OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Kişilik, bireylerin davranışlarını tahmin etmeye ve açıklamaya yardımcı olabilecek davranış ve özelliklerin bütünüdür. Kişilik açıklamaları, kişilik özellikleri için genetik açıklamalardan çevrenin rolüne ve deneyimlere kadar çeşitli etkilere odaklanmaktadır. Kişilik, bebeklik ve çocukluktan başlayarak yaşam boyunca gelişmektedir. Bireyin hayatını şekillendiren en önemli unsurlardan olan kişiliğin gelişim süreci doğal olarak sahip olduğu genetik mirasıyla başlamakta, ailesinden, sosyal çevresinden, okulundan ve kültürden etkilenmektedir (Kılıç & Bozkaya, 2014).

Genetik: Her birey, insan türünün kalıtsal özelliklerinin yanında, anne babasından kromozomları almaktadır. Dolayısıyla kalıtsal özellikler, bireyin iyi ya da kötü şansını, potansiyelini ve yeteneğini, onlar henüz doğmadan önce belirlemektedir. Bu nedenle kişilik, her şeyden önce bu temel üzerine inşa edilmektedir. Ancak bireyin kalıtsal özellikleri kişiliği tek başına etkilememektedir (Tatlıoğlu, 2014).. Örneğin ortalama üstü bir zekâyâ sahip olan bireyin sorgulama yeteneği, toplumsal kalıpları benimseme düzeyini farklılaştıracağından, kişiliği de bu durumdan etkilenecektir.

Aile: Kişiliğin gelişiminde genetik mirasın ardından gelen diğer bir temel unsur ailedir. Aile, bireylerin yaşamının ilk dakikalarından itibaren hayatlarına etki etmektedir. Beslenme, barınma, terbiye, eğitim, çocuk yetiştirme tarzı gibi unsurlar bireyin kişilikleri üzerinde etkili olacaktır. Çocuğun katıldığı ilk sosyal ortam olması bakımından ailede annenin ve babanın kişilikleri, çocukların kişiliklerini etkileyecektir. Aile içerisindeki demokratik ortam dahi, çocuğun ilerleyen dönemlerde içine kapanık, özgüvensiz ya da dışa dönük, özgüvenli olmasına neden olabilecektir (Göktaş & Kazaferoğlu, 2018).

Sosyal Sınıf: Bireylerin kişiliğini etkileyen bir diğer unsurdur. Üst sosyal sınıfa mensup bir ailede büyüyen çocuğun çevresi ve sahip olabileceği imkânlar ile daha yüksek sınıftan meslekleri seçme eğilimleri yükselirken, tersi olarak alt sosyal sınıfa mensup bir ailede büyüyen çocuklar ise düşük gelir ve düşük sosyal statüye sahip olan mesleklerde sıkışıp kalabilecektir. Bu nedenle bireylerin hayalleri ve ilgileri bile dahil olduğu sosyal sınıfa göre şekillenebilmektedir (Özsoy & Yıldız, 2013).

Kültür: Kişiliği etkileyen en önemli unsurlardan biri aile olmakla birlikte, ailelerin de içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilendiğini unutmamak gerekir. Dolayısıyla bireylerin kişiliklerinin oluşumunda kültürün yadsınamaz bir etkisi bulunmaktadır.

Diğer Faktörler: Arkadaş grubu, okuduğu okul, iş çevresi, tercih ettiği kitle iletişim araçları, okuduğu kitap ve dergiler de bireyin kişiliğini etkileyebilmektedir.

1.4. KİŞİLİK KURAMLARI

Kişiliğin oluşumu ve gelişimine ilişkin birçok farklı görüş öne sürülmüştür. Farklı görüşlerin sebebi, aynı veriler toplansa bile verileri her araştırmacının kendi kişilikleri doğrultusunda öznel bir şekilde farklı yorumlamasıdır. Literatürde kişilik kuramcıları denildiğinde ilk akla gelen isimler Freud, Adler, Jung, Berne, Horney ve Eysenck'tir. A – B Tipi Kişilik de sıklıkla araştırılmaktadır. Tablo 4'te kişilik kuramları görülmektedir.

Tablo 1: Kişilik Kuramları

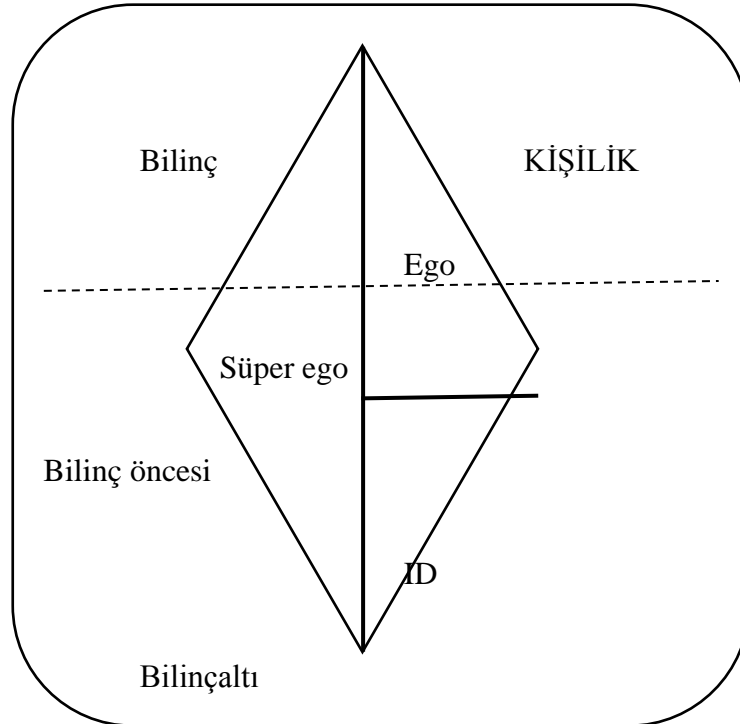
Kuram	Açıklama
Psikanalitik Kuram	Bireylerin davranışlarındaki farklılığın bilinçaltı sisteminden kaynaklandığı ileri sürmektedir <i>Sigmund Freud, Carl Jung, Alfred Adler, Erik Erikson, Karen Horney, Harry Stack Sullivan, Erich Fromm</i>
Ayrımcı Özellik Kuramı	Bireyin ayrımcı özelliklerini oluşturan ve onu diğer bireylerden ayıran farklı kişilik özelliklerinin olduğunu belirtir. <i>Gordon Allport, Henry Murray, Raymond Cattell</i>
Biyolojik Kuram	Bireyler arasındaki kişilik farklılıklarını kalıtsal özelliklerle ve fizyolojik süreçlerle açıklar <i>Hans Eysenck</i>
İnsancıl Kuram	Bireylerin kendi eylemlerinden büyük oranda sorumlu olduğunu varsayarak, bireyin kendisi ve doğasıyla uyum içinde olabilmek için bilinçli bir şekilde davrandığını belirtir. <i>Cari Rogers, Abraham Maslow, Mihaly Csikszentmihayli</i>
Davranışsal ve Sosyal Öğrenme Kuramı	Bireyin tutarlı davranış kalıplarının koşullanma ve beklentiler sonucunda oluştuğunu varsayar. <i>John B. Watson, B. F. Skinner, Julian B. Rotter, Albert Bandura</i>
Bilişsel Kuram	Kişilik özelliklerinin bireyden bireye farklılık göstermesinin bireylerin bilgiyi işleme yöntemlerindeki farklılıklardan kaynaklandığı savunur. <i>Kurt Lewin, George Kelly, Albert Ellis</i>

Kaynak: (Aydın & Özel, 2017).

1.4.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Muhtemelen en tartışmalı ve yanlış anlaşılan psikolojik teorisyenlerden biridir. Ancak Freud'un bir psikolog değil doktor olduğunu hatırlamak, eğitimi aldığı dönemde psikoloji diploması diye bir şey olmadığını bilmek tartışmaların zemini üzerine yardımcı olabilir. Bununla birlikte Freud, bilinçli olmayan zihnin incelenmesinde sistematik bir yaklaşım sunan ilk kişi olması bakımından önemlidir.

Freud teorisini oluştururken bilinçli ve bilinçsiz deneyim kavramını açıklamak için zihni bir buzdağına benzetmiştir (Şekil 11). Freud'a göre zihnimizin sadece onda biri bilinçli, geri kalanı ise bilinçsizdir. Bilinçsizlik, farkında olmadığımız ve erişemediğimiz zihinsel aktiviteyi ifade etmektedir. Kabul edilemez dürtü ve arzular, bilinçsizlikte baskılandırılmaktadır. Örneğin bazen kastedilen bir kelime için başka bir kelime söylenmesi, (söylemeye niyetli olunmayan şeyler söylenmesi) bu duruma örnektir. Freud, dil sürçmelerinin bilinçaltındaki kaymadan kaynaklandığını öne sürmüştür (Ewen & Ewen, 2014).



Şekil 1: Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Kaynak: Tarafimca oluşturulmuştur.

Freud, geliştirdiği kuramında bireylerin davranışında kontrollü ya da kontrolsüz, olumlu ya da olumsuz yönlü arzuları arasındaki dengeyi egonun oluşturduğunu öne sürmekte, ID, Ego ve Süper ego arasındaki dengenin her bireyde farklı noktada oluşması nedeniyle kişiliklerin de farklı farklı olduğunu öne sürmüştür.

ID, en ilkel güçlerin ya da dürtülerin bulunduğu bölüm olup doğumdan itibaren mevcuttur. Açlık, susuzluk ve seks için dürtüleri yönlendirir. Freud, ID'nin memnuniyet ilkesi olarak tanımladığı kavram üzerine çalıştığına, ID'nin anında memnuniyetini istediğine inanmaktaydı. Ebeveynler ve bir çocuğun ortamındaki diğer insanlarla olan sosyal etkileşimler sayesinde, ego ve süper ego ID'yi kontrol etmek için gelişmektedir. Çocuk diğerleriyle etkileşime girerek sosyal kuralları doğru ya da yanlış öğrenerek gelişir. Süper ego , bireyin vicdanı olarak hareket eder ve nasıl davranılması gerektiğini söyleyen ahlaki pusula niteliğindedir. Mükemmellik için gayret gösterir ve davranışları yargılar. Gurur duygularına veya idealin altına düşüldüğünde suçluluk duygularına yol açar. İçgüdüsel kimliğe ve kurala dayalı süper egonun aksine, ego kişiliğin rasyonel bir parçasıdır. Freud'un benlik olduğunu düşündüğu şey budur ve kişiliğin başkaları tarafından görülen kısmıdır. Görevi, kimlik ve süper egonun taleplerini gerçeklik bağlamında dengelemektir. Ego, ID'nin arzularını gerçekçi bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olur (Schultz & Schultz, 2016).

ID ve süper ego sürekli bir çelişki içindedir. ID sonuçları ne olursa olsun anlık bir memnuniyet istemektedir. Buna karşılık süper ego ise sosyal olarak kabul edilebilir şekilde davranılması gerektiğini söylemektedir. Dolayısıyla egonun işi ikisinin arasındaki orta yolu bulmaktır. Bu, ID'nin isteklerini rasyonel bir şekilde tatmin etmeye yardımcı olur ve suçluluk duygusuna götürmez. Freud'a göre, kimliğin ve süper egonun taleplerini dengeleyebilen güçlü bir egoya sahip biri sağlıklı bir kişiliğe sahiptir. Freud, sistemdeki dengesizliklerin olumsuz duyguları deneyimleme eğilimi kaygı bozuklukları veya sağlıksız davranışlar gibi nevroza yol açabileceğini ileri sürmüştür. Örneğin, ID'si baskın olan bir kişi narsistik ve itici olabilir. Baskın bir süper egoya sahip bir kişi ise suçluluk duygusuyla kontrol edilebilir ve sosyal olarak kabul edilebilir zevkleri bile inkâr edebilir. Tam tersi olarak eğer süper ego zayıfsa veya yoksa, bir kişi psikopat olabilir. Aşırı baskın bir

süper ego ise aşırı derecede kontrollü bir birey olmaya ve gerçeklik algısının fazlalığı nedeniyle duygusal ihtiyaçlardan habersiz olmaya neden olabilir (Allen, 2015).

1.4.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Alfred Adler, Freud'un kuramındaki gibi bireylerin arzularının tatminine odaklanan yaklaşımını reddetmekte, bunun yerine üstünlük arzusunu ön plana çıkarmaktadır. Aşağılık kompleksi kavramını ortaya atan Adler, *aşağılığı bir kişinin değerinin eksik olduğu ve başkalarının veya toplumun standartlarına uymadığı yönündeki duyguları* olarak tanımlamaktadır. Adler'in aşağılık konusundaki düşünceleri, Freud ile arasındaki önemli bir farkı temsil etmektedir. Freud, cinsel ve saldırgan dürtülerle motive olunduğuna inanmaktaydı. Buna karşılık Adler, çocukluktaki aşağılık duygularının, insanları üstünlük kazanmaya çabalayan şey olduğuna ve bu çabanın, tüm düşüncelerin, duyguların ve davranışların arkasındaki güç olduğuna inanmaktaydı (İnanç & Yerlikaya, 2017).

Adler'e göre bireylerdeki üstünlük arzusunu tetikleyen bedensel özür, kısa ya da çok uzun olma, çok zayıf ya da çok kilolu olma gibi fiziksel etmenler ile fakirlik, yetersiz eğitim düzeyi ya da görgüsüzlük gibi çevresel etmenlerdir. Bireyler, bu gibi içgüdülerinin doyurulamaması nedeniyle büyüklük taslama gibi davranışlarda ya da eziklik tipi davranışlar sergileyebilmektedir. Adler, bireylerin üstünlük arzularının onları üstünlük elde etmek konusunda çaba göstermeye yönelttiğini, bunun ise bireyin temel hayat enerjisi haline geldiğini öne sürmektedir. Üstünlük arzusunun tatmini için ise öncelikle kendisini yetiştirmek durumundadır. Adler, bireylerin zayıf yönlerini hayatlarının başlangıcından itibaren farkına vardıklarını ve bu zayıflıklarını gidermeye çalıştıklarını dile getirmektedir. Bireyin bu zayıflık giderici çabaları, kişiliğinin şekillenmesinde rol oynamaktadır. Dolayısıyla bireyin gösterdiği bu çabalar, onların hayat tarzını da ve en sonunda da kişiliğini etkilemektedir (Rieken, 2014).

Adler, Freud'un cinsellik tabanlı gelişim kuramından ziyade sosyal gelişim yoluyla ortaya çıkan çocukluk gelişiminin de görüldüğü sosyal bağlantıların önemine de

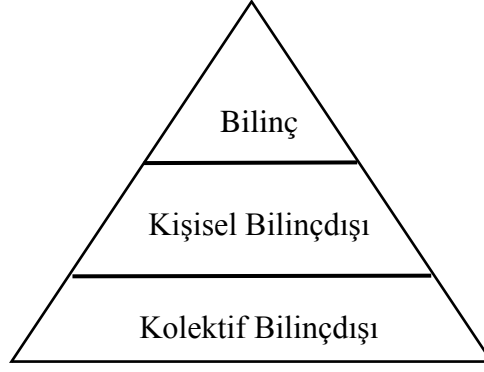
inanmaktaydı. Adler, insanlığın birbirleriyle olan ilişkisinin ve herkesin (toplumun) iyileştirilmesi için birlikte çalışma gereğinin altını çizmiştir İnsanoğlunun mutluluğu, birlikte çalışmaktan, her bireyin kendine ortak refahı sağlama görevini koymuş gibi yaşamasında yattığını söylemiştir (Uzel, Dönmez, & Otrar, 2018).

Bu düşüncelerle Adler, bireylerin yaşaması gereken üç temel sosyal görevi tanımlamıştır: Mesleki görevler (kariyer), Toplumsal görevler (arkadaşlık) ve Sevgi görevleri (Uzun süreli bir ilişki için samimi bir ortak bulma). Adler, Freud'un yaptığı gibi davranışa yönelik cinsel ya da agresif motiflere odaklanmak yerine, sosyal amaçlara odaklanmıştır. Ayrıca, üç temel sosyal görevin açıkça bilindiğini ve takip edildiğini düşündüğünden, bilinçsiz davranışlardan ziyade bilinçli davranışların önemli olduğunu vurgulamıştır (Ulu, 2018).

Adler'in kişilik psikolojisine yaptığı katkılardan biri de doğum sırasının kişiliği etkilediğine ilişkindir. Adler'e göre aileye yeni bir çocuk daha katılana kadar ebeveynin dikkat odağı olarak hayata başlayan en büyük kardeşlerin beklenenden daha başarılı, en küçük kardeşlerin ise şımarık olma ihtimalinin yüksek olduğunu dile getirmiştir. Her ne kadar bu görüş popüler kültürde yaygın olarak kabul ediliyorsa da Adler'in doğum sırasına ilişkin hipotezleri, kesin ve bilimsel olarak doğrulanmış değildir (Rohrer, Egloff, & Schmukle, 2015).

1.4.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

Carl Gustav Jung, Freud'dan farklı olarak cinsel dürtünün bir kişinin zihinsel hayatındaki en önemli itici güç olduğunu kabul etmemiştir. Ayrıca Freud'un kişisel bilinçdışı kavramıyla hemfikir olmakla birlikte eksik olduğunu dile getirmiştir. Kişisel bilinçdışına ek olarak kolektif bilinçdışı kavramını da geliştirmiştir.



Şekil 2: Carl Gustav Jung'un Kişilik Modeli (Atmanspacher, 2014)

Kolektif bilinçdışı, herkes için ortak olan kişisel bilinçaltının ve zihinsel kalıpların evrensel bir versiyonudur. Jung, arketip olarak adlandırdığı bu atalardan kalma kalıplar, çeşitli kültürlerde edebiyat, sanat ve gündelik pratiklerle aktarılmaktadır. Jung, bu temaların dünyanın her tarafındaki insanların ölümle yüzleşmek, bağımsız olmak, uzmanlaşmak için çabalamak gibi ortak deneyimlerini yansıttığını dile getirmiştir. Jung, biyoloji yoluyla her insanın aynı temalara ve sembollere maruz kaldığına inanıyordu. Jung'a göre kahramanlık, sertlik, vahşilik, hilebazlık gibi özellikler, toplumların kültürlerindeki masal ve hikâyeler yoluyla yeni nesillere aktarılmaktaydı. Jung'a göre benliğin bu bilinçdışı olan arketip yönlerini bütünleştirme görevini, yaşamın ikinci yarısındaki kendini gerçekleştirme sürecinin bir parçasıdır. Jung, kendini gerçekleştirmeye yönelik yönelimi ile Freud'un kişiliğin yalnızca geçmiş olaylar tarafından belirlendiğine yönelik inanışından ayrılmaktadır (Atmanspacher, 2014).

Jung'un, kişilik çalışmalarına en önemli katkısı dışa dönüklük ve içe dönüklük kişilik özelliklerini tanımlamış olmasıdır. Günümüzde neredeyse tüm kişilik modelleri bu kavramları içermektedir. Dışa dönük kişiler, enerjisini sosyal yönelimli olmaktan alırken, başkalarının yanında olmaktan da keyif almaktadır. İçe dönük kişiler ise sessiz insanlardır ya da sosyal olmasına rağmen, enerjilerini içsel psikik faaliyetinizden elde edebilmektedir. Jung, dışa dönüklük ve içe dönüklük arasındaki dengenin en iyi kendini gerçekleştirme hedefine hizmet ettiğine inanmıştır (Fawkes, 2015).

Jung tarafından önerilen bir diğerk kavram, benimsediğimiz bir maske olarak adlandırdığı “persona”dır. Jung'a göre, bu persona bilinçli olarak yaratılmaktadır. Ancak hem bilinçli deneyimlerden hem de kolektif bilinçaltından türetilmiştir. Jung, personanın bireyin gerçekte kim olduğu (gerçek benliği) ile toplumun ondan ne beklediği arasında bir uzlaşma olduğuna inanıyordu. Toplumun beklentileriyle aynı olmayan kısımların gizlendiğini öne sürmektedir.

1.4.4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Eric Berne, 1950'li yıllarda kliniğindeki insanları gözlemleyerek teorisini oluşturmuştur. İnsanların evde, okulda ya da işyerindeki diyalogları sayesinde ruhsal durumlar arasında geçiş yapabileceğini fark etmiştir. Bu ruhsal durumların ise Ebeveyn, Yetişkin ve Çocuk olmak üzere üç tipte kümelenebileceğini öne sürmüştür. Buna göre (Alipieva, 2017);

Çocuk: Çocuk ruhsal durumu, bireyin kişiliğinin kendisini çocukluğuna döndürebildiği kısımlarını oluşturmaktadır. Ancak bunu “çocukça” olarak değil “çocuk gibi” olarak görmek önemlidir. Bu ruhsal durumda yaratıcılık, spontane davranışlar ve eğlenceli olmak yatmaktadır.

Ebeveyn: Ebeveyn ruhsal durumu, bireyin yıllar içerisinde kendi ebeveynlerinden, diğerk ebeveynlerden ve otorite figürlerinden öğrendiklerini içselleştirdiği durumdur. Bu ruhsal durumun iki önemli rolü bulunmaktadır. Birincisi bireylerin kendi çocuklarına karşı daha iyi ebeveyn olmalarını sağlamaktadır. İkincisi ise yaşam olaylarını daha olgun bir şekilde karşılamayı sağlamaktadır. Bu ruhsal durum, bireyleri yanlış kararlar vermekten kurtarmaktadır.

Yetişkin: Yetişkinlik ruhsal durumu, gündelik hayatın zorlukları uğraşırken yetişkinler gibi davranmayı sağlayan, ayrıca çocuk ve ebeveyn ruhsal durumları arasındaki geçişleri sağlayan ruhsal durumdur.

1.4.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Karen Horney, Freudyen bir psikanalist olarak eğitim alan ilk kadınlardan biriydi. Ancak Büyük Buhran ve sonrasındaki dönemin koşulları gereği Almanya'dan ABD'ye göç ettikten sonra Freud'un görüşlerinden uzaklaşmıştır. Horney de Jung gibi her bireyin kendini gerçekleştirme potansiyeline sahip olduğuna ve psikanalizin amacının erken çocukluktaki işlev bozukluğu kalıplarını araştırmak yerine sağlıklı bir benliğe doğru ilerlemesi gerektiğine inanmaktaydı. Horney, Freud'un kız çocuklarının erkeklerin penislerini, erkek çocuklarının ise kızların rahimlerini kıskandığına yönelik görüşlerini de doğru bulmamış, ortada bir kıskançlık varsa bunun erkek çocuklarının sahip olduğu ayrıcalıklardan kaynaklandığını, kısacası kültürel olduğunu dile getirmiştir (Ewen & Ewen, 2014).

Horney'in teorileri bilinçdışı kaygının rolüne odaklanmaktadır. Horney'e göre normal büyüme, çocuklukta yaşanan yalnızlık ve / veya tecrit gibi karşılanamayan duygusal ihtiyaçlardan kaynaklanan temel endişelerin giderilmesi ile mümkündür. Bu ise üç tip başa çıkma tarzını meydana getirmektedir (Schultz & Schultz, 2016).

İnsanlara yönelme: Ebeveynine ya da bakıcılarının kaygıdan kurtulması için rahatlama getiren dikkat ve şefkat gösterme çabalarına bağımlılığı beraberinde getirmektedir. Bu çocuklar büyüdüklerinde ilişkilerle başa çıkmak için aynı başa çıkma stratejisini kullanma eğilimindedir.

İnsanlara Karşı Hareket Etme: Saldırganlığa ve hırslı ve iddialı olmaya dayanmaktadır. Bu başa çıkma tarzına sahip çocuklar, mutsuz bir ev durumuyla başa çıkmanın en iyi yol olduğunu kavrar ve diğer çocuklara zorbalık yaparak güvensizlik duygularıyla ilgilenirler. Yetişkinler olarak, bu başa çıkma tarzına sahip insanlar, zararlı yorumlar ile çarpışma ve diğerlerini istismar etme eğilimindedir.

İnsanlardan Uzaklaşmak: Ayrılma ve kendini izole etmeye dayanmaktadır. Bu çocuklar kaygılarını dünyadan çekilerek halletmektedir. Mahremiyete ihtiyaçları vardır ve kendi kendine yeterli olma eğilimindedirler. Bu çocuklar yetişkin

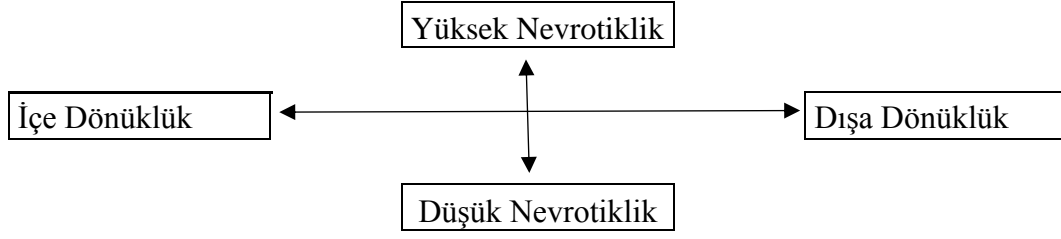
olduklarında, aşk ve arkadaşlık gibi şeylerden kaçınmaya devam ederler ve başkalarıyla çok az etkileşim gerektiren kariyerlere yönelme eğilimindedirler.

1.4.6. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı

Eysenck, kişilik özelliklerine odaklanan bir teorisyendi. Kişilik özellikleri, bireylerin kim olduğunu, sakin veya kolay heyecanlı gibi tanımlanmasını sağlayan geniş davranışsal unsurlardır. Eysenck, kişiliğini bir özellik hiyerarşisi olarak nitelendirmiştir. Bu hiyerarşinin en üstünde, üst düzey özellikler olarak bilinen geniş birincil özellikler bulunmaktadır. Birkaç geniş üst düzey özellik, daha sonra birkaç alt dereceli özellik belirlemektedir. Alt düzey özellikler, alışkanlık davranışlarını ve özel tepkileri telafi etmeye yardımcı olmaktadır. Eysenck'e göre, kişilik özellikleri genetik olarak kalıtsaldır (Eysenck, 2017).

Kişilik Eysenck'in teorisi yüksek dereceden özelliklerin, iki noktasına odaklanmaktadır: İç Kapanıklık / Dışadönüklük ve Nevrotiklik / Duygusal istikrar-duygusal istikrarsızlık. Dışa dönüklükler genellikle yüksek sesle konuşan ve sosyal olarak bilinirken, içe kapanıklar genellikle sessiz olarak düşünülür. Eysenck, doğal uyarılma durumlarına bakarak dışa dönüklük ve içe dönüklüğü farklı şekilde tanımlamıştır. Bu noktada kullandığı uyarılma kavramı, herhangi bir uyarının etkisi anlamına gelmektedir. Eysenck'e göre, içine kapanıklar daha yüksek bir doğal baz uyarılma seviyesine sahiptir ve bu nedenle uyarıcı ortamlar aramak zorunda kalmazlar. Dışa dönükler ise daha düşük bir baz uyarılmasına sahiptir ve daha fazla uyarım sağlayan ortamları seçerler (Zuckerman & Glicksohn, 2016).

Eysenck'in fikri, insanların uyarılma seviyelerini artıran veya azaltan aktiviteler aradıklarını söyleyen uyarılma motivasyonu teorisine dayanmaktadır. Optimum uyarılma teorisi, düşük uyarılma aktivitesine dahil olan birinin, uyarılma seviyesini optimum seviyeye yükselten bir aktivite araştıracağını önermektedir. Her insanın doğal uyarılma seviyesi genetik ve duruma göre farklılık gösterir.



Şekil 3: Eysenck Kişilik Modeli

Kaynak: Tarafımca oluşturulmuştur.

1.4.7. A Tipi Kişilik – B Tipi Kişilik

Mayer Friedman ve Ray Rosenman tarafından, bekleme odalarındaki kimi sandalyelerin diğerlerine göre daha kısa sürede aşındığını fark etmiş ve bu durumun kalp hastalığı ile ilişkisi olup olmadığını merak etmiştir. Çünkü sabırla bekleyen hasta yakınlarının koltuklarında aşınma yokken, hastaların koltukları daha kısa sürede eskimeye başlamıştır. Sabırla bekleyen hasta yakınları koltuklarında arkalarına yaslanıp sakince beklerken, hastalar ise koltuğun ucuna oturmuş, koltuğun kenarlarıyla oynayarak koparmış, sık sık yerinden kalkıp oturmuş ve koltukların eskimesine neden olmuştur. Bu meraklarının sonucunda da A – B Tipi Kişilik Modelini ortaya atmışlardır.

Model, bireyleri A tipi ve B tipi olmak üzere iki farklı tipte kişilik özelliklerine göre ayırmaktadır. Buna göre A tipi kişilik yapısına sahip olan bireyler, sabırsız, stresli, karşısındakinin sözlerini sıklıkla kesen, hızlı hareket eden, rekabetten hoşlanan ve mücadeleci tiplerdir. Bununla birlikte aynı anda birden fazla konuda düşünüp hareket edebilen, birden farklı işe yoğunlaşabilen, belli karakteristik vücut hareketlerine sahip olan kimselerdir (Aydın & Özel, 2017).

A tipi bireyler, rekabetçi ve kendini eleştiren tipte bireylerdir. Çabalarından ya da başarılarından neşe hissi duymadan hedefe ulaşmayı isterler. Buna bağlı olarak yüksek işkoliklik gibi olumsuz özelliklere de sahip olabilmektedir. A Tipi bireyler, kolayca kırılır, aşırı tepki gösterebilir. Ayrıca yüksek tansiyon riski altındadır.

A Tipi bireyler sürekli olarak bir yere yetişme ve aciliyet duygusu taşımaktadır. Zamanla yarış içindeki A tipi bireyler, gecikmelere karşı aşırı tepki gösterebilmektedir. Zaman olarak verdiği sözleri tutmaya çalışan A tipi bireyler, yemek yerken ve televizyon izlerken bile aynı anda farklı şeylerle ilgilenme ve bir şeyler okuma eğilimindedir (Billing & Steverson, 2013).

Buna karşılık B tipi kişiliğe sahip olan bireyler, daha rahat, esnek, sabırlı, başarılarını kendilerine saklayan, üstünlük taslamayan, sosyal, sağlığına dikkate eden, daha sakin, sorumluluk duygusu düşük, stresten uzak, rekabetçi olmayan, kazanmayı istemekten çok eğlenmeyi isteyen bireylerdir.

A Tipi bireyler, strese bağlı rahatsızlıkları B tipi kişiliğe sahip bireylere göre daha fazla geçirme ihtimaline sahiptir. Ayrıca kişiliğinin etkisi ile öfkeli olmaları nedeniyle çoğu zaman diğer bireylerle çatışma yaşamaktadır. Çalışma yaşantısında A tipi kişiliğe sahip bireyler, işyerindeki daha alt pozisyonlarda görev alırken, B tipi bireyler ise sakince düşünebilmelerinin avantajını kullanarak daha üst pozisyonlara yükselebilmektedir (Soysal, 2008).

1.4.8. Beş Faktör Kişilik Modeli

Çağdaş kişilik modellerinin başlangıcı olan Beş Faktör Kişilik Modeli, bugün birçok modelin temelini oluşturmaktadır. Beş Faktör Kişilik Modelinin üzerinde çalışan çok fazla sayıda araştırmacının olması nedeniyle kolektif bir araştırma halini almıştır. Bununla birlikte Costa ve McCrae'in (1985) kurama katkıları büyüktür. Model, beş kişilik özelliğini dışadönüklük, duygusal istikrar, uyumluluk, sorumluluk ve yeniliğe açıklık olarak sınıflandırmaktadır.

Dışa Dönüklük: Sosyal, sevecen, arkadaş canlısı, konuşkan ve girişken olma gibi sıfatlar, dışa dönüklüğü tarif etmektedir. Ayrıca neşelilik, enerjik olma, istekli olma, arkadaş canlısı olma ve dürüstlük de dışa dönüklük boyutunda değerlendirilmektedir. Bu tip kişilik yapısına sahip olan bireyler, çevresiyle kolaylıkla iletişime geçebilmekte, insanlarla vakit geçirmekten hoşlanmaktadır.

Empati yetenekleri de gelişkin olan bu bireyler, daha hırslı, baskın ve tutkulu kişilerdir (Özler, Mercan, & Yeni, 2016).

Duygusal İstikrar: Bireyin sınırlı olup olmadığı, özgüven seviyesi, iyimser ya da kötümser oluşu, sıkılğan oluşu, duygusal olup olmadığı, endişeli olup olmadığı gibi özellikler duygusal istikrar boyutunda değerlendirilmektedir. Bununla birlikte kaygınlık, depresiflik ve kırılğanlık gibi negatif özellikler de bu boyutta incelenmektedir. Duygusal istikrar düzeyi yüksek olan bireyler, kolaylıkla üzülmeyen, tutarlı tepkilere sahip ve kalıcı olumsuz duygu durumdan uzak durmaya çalışan tipte bireylerdir. Ters olarak duygusal istikrar düzeyi düşük bireyler ise kronik ügünlük, kızgınlık ve suçluluk gibi duygulara sahip olup yüksek depresyon riski taşımaktadır (Günel, 2010).

Uyumluluk: Uyumlu bireyler kibar, sevecen, yüksek hoşgörü düzeyine sahip, güven veren ve yumuşak mizaca sahip bireylerdir. Uyumluluk düzeyi yüksek bireyler yardımsever, nazik ve saygılı özellikler taşırken, ters olarak uyumluluk düzeyi düşük bireyler ise kindar, kibirli, geçimsiz ve inatçı bireylerdir.

Sorumluluk: Disiplinli, özenli, azimli, güvenilir, dikkatli, temkini, planlı ve programlı kişiler sorumluluk düzeyi yüksek bireylerdir. Buna karşılık sorumluluk düzeyi düşük bireyler ise dağınık, tembel, görev bilincinden uzak kimselerdir. Sorumluluk duygusu yüksek olan bireyler iş hayatında sorumluluk duygusu düzeyi düşük bireylere göre genel olarak daha başarılı olmaktadır (Bilgin, 2017)

Yeniliğe Açıklık: Meraklı olma, analitik düşünme, yaratıcı olma, geniş bir yelpazede ilgi alanlarına sahip olma, değışikliğı sevme, estetik ve sanatsal bakış açısına sahip olma, enerjik ve açık fikirli olma gibi özellikler, yeniliğe açıklık boyutundadır. Yüksek hayal gücüne sahip olan bu bireyler, seyahat etmeyi seven ve farklı hobileri denemekten keyif alan özellikler sergilemektedir. Ayrıca farklı hobiler için farklı arkadaş gruplarına da sahip olabilmektedir. Yeniliğe açıklık düzeyi düşük bireyler ise daha muhafazakâr, kapalı, tutucu ve sabit fikirlidir.

1.5. KİŞİLİK ENVANTERLERİ

Kişilik özelliklerinin ölçümü için birçok envanter bulunmaktadır. Bu envanterler içerisinde en sık kullanılanları Cattell'in 16 Kişilik Özelliği Envanteri, Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri ve California Kişilik Envanteridir.

1.5.1. Cattell'in 16 Kişilik Özelliği

Cattell'in kişilik faktörleri, günümüzde yaygın olarak kullanılan On Altı Kişilik Faktörü Anketine (16PF) dahil edilmiştir. Eğitim ve meslek rehberliğinde kariyer danışmanlığı için kullanılır. İşletmelerde personel seçiminde, özellikle yönetici seçiminde kullanılır. Ayrıca klinik tanıda ve kaygı, uyum ve davranışsal sorunları değerlendirerek tedaviyi planlamak için kullanılır.

Allport'un 4 binden fazla kişilik özelliği listesinden yola çıkan Cattell, listedeki çoğu anlamsız, gereksiz ya da alışılmadık kelimeleri eleyerek 171 özelliğe indirmiştir. Daha sonra birbiriyle ilişkili özellikleri tanımlamak için faktör analizi olarak bilinen istatistiksel bir tekniği kullanmıştır. Faktör analizi, eğilimleri aramak ve hangi öğelerin en etkili veya önemli olduğunu görmek için çok büyük miktarda veriye bakmak için kullanılabilir. Bu yöntemi kullanarak, listesini 16 kilit kişilik faktörüne indirgemıştır (Primi, Ferreira-Rodrigues, & Carvalho, 2014).

Cattell'e göre, kişilik özelliklerinde bir devamlılık vardır. Diğer bir deyişle, her bir kişi, bu 16 özelliğin tümünü belirli bir dereceye kadar içerir. Ancak bazı özelliklerde yüksek, bazılarında düşük olabilir. Her ne kadar bütün insanlar bir dereceye kadar soyutlanmış olsalar da örneğin bir kimse çok pratikken başkası çok yaratıcı olabilir.

Tablo 2: Cattell'in 16PF Kişilik Envanteri

Temel Kişilik Özellikleri		Genel Kişilik Eğilimleri
Grupta Olma İsteği	Başkalarına Güven	Başkalarıyla İlişki
Problem Çözme	Soyuta Odaklılık	Stresi Yönetme
Amaçlarını Gerçekleştirme	Kendini İfade Etme Tercihi	Düzen ve Esneklik
Baskınlık	Kendini Sorgulama	Düşünme Tarzı
Spontanlık	Yeniliğe Açıklık	Etkileme ve İş birliği
Kuralları Sorgulama	Karar Verme Tarzı	
Sosyal Girişkenlik	Mükemmeliyetçilik	
Mantık	Gerginlik	

Kaynak: (Primi, Ferreira-Rodrigues, & Carvalho, 2014)'den derlenmiştir.

16PF Kişilik Envanteri, 16-60 yaş aralığındaki kişilere uygulanmaktadır. Orijinal 16PF Kişilik Envanterinden elde edilen Temel Yorum Raporu, Temel Sonuç Raporu, Kariyer Gelişim Raporu ve Liderlik ve Yönetim Tarzı Raporu olmak üzere 4 farklı rapor bulunmaktadır. Envanterin Türk kültürüne uyum çalışmalarının sonuçları, orijinal teorik altyapıya uygun olduğunu göstermektedir.

1.5.2. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri

Bireylerin kendileri ilgili sorulara “doğru”, “yanlış” ve “bilmiyorum” şeklinde yanıtladığı toplam 566 sorudan oluşan bir testtir. Yaygın bir şekilde kullanılmakla birlikte örtüşen ölçeklerin olması ve tutarlı ölçüm sağlamaması gibi nedenlerle

eleştirilmektedir. Envanterde Yalan, Uyum ve Savunma-İnkâr olmak üzere 3 alt ölçeği bulunmaktadır. Ayrıca Hipokondriyazis, Depresyon, Histeri, Psikopatik Sapma, Erkeklik-Kadınsılık, Paranoya, Psikasteni, Şizofreni, Hipomani ve Sosyal İçer Dönüklük olmak üzere toplam 10 klinik ölçeği bulunmaktadır (Tarescavage, Corey, & Ben-Porath, 2015).

Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri'nin en önemli özelliği, kişilik bozukluklarını da ölçebilmektedir. Envanterden elde edilen sonuçlar klinik doktorlar tarafından onaylanabilmektedir. Ölçeğin 370 soruluk kısa formu da bulunmaktadır. Bu envanter, daha çok kamu ve özel sektördeki üst düzey çalışanların istihdamında, ağır silah kullanma yetkisine sahip olan üst düzey askeri ve polis personelin istihdamında ya da çok yüksek miktarda para ve maddi varlıkların yönetimini üstlenen kişilerin istihdamında kişilerin uygunluğunu belirlemek üzere kullanılmaktadır (Marek, Block, & Ben-Porath, 2015).

1.5.3. California Kişilik Envanteri

H. G. Gough tarafından geliştirilen envantere toplam 480 madde 18 alt test bulunmaktadır. Envanteri geliştiren Gough, envanteri şu şekilde tarif etmektedir: *“Her ölçek, bir kişinin belirli koşullar altında ne söyleyeceği veya ne yapacağı hakkında tahmin yürütmek ve onları iyi tanıyan ya da davranışlarını çeşitli ortamlarda gözlemlemiş başkaları tarafından karakteristik şekillerde tanımlanacak kişileri belirlemek için tasarlanmıştır. Ölçekler, kolaylık sağlaması açısından benzer etkileri olan ölçekleri bir araya getiren dört geniş kategoride gruplandırılmıştır. Buradaki temel mantık, yorumsaldır, faktöriyel değildir, yani, bu dört kategori, zorunlu olarak psikometrik varlıkları oluşturmamaktadır.”*

Tablo 3: California Kişilik Envanterinin Alt Testleri

Alt Testler	
1. Baskınlık	10. Tolerans
2. Statü Edinebilme Kapasitesi	11. İyi Etki Yaratma
3. Sosyal İlgi	12. Uyumlu Olma Yöntemi İle Başarı
4. Sosyal Varlık Gösterebilme	13. Uyumluluk
5. Kendini Kabul	14. Bağımsız Düşünme Yöntemi İle Başarı
6. Kendinden Memnun Olma	15. Entelektüel Yeterlilik
7. Sorumluluk	16. Psikoloji Eğilimi
8. Sosyalleşme	17. Esneklik
9. Oto- kontrol	18. Cinsel Rol

Kaynak: Tarafımca oluşturulmuştur.

1.5.4. Beş Faktör Kişilik Modeli Envanteri

Beşli Likert tipinde “tamamen uygun” ile “hiç uygun değil” aralığında toplam 220 sorudan oluşmaktadır. Envanterde 5 temel faktör ve 17 alt boyut bulunmaktadır. Orijinal ölçeğin Türkçe uyarlaması Sümer ve Sümer (2005) tarafından yapılmıştır. 44 maddeden oluşan ölçeğin nörotiklik ve dışa dönüklük maddeleri 8’er maddeden, uyumluluk ve öz disiplin faktörleri 9’ar madden ve gelişime açıklık faktörü 10 maddeden oluşmaktadır.

Çalışmanın bu bölümü genel hatlarıyla kişilik özellikleri konusuna ayrılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise diğer bağımsız değişken psikolojik güçlendirme konusu ele alınacaktır.

2. BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME BAĞLAMINDA PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

2.1. GÜÇ

Güç, herhangi bir kişinin (A), diğer bir kişinin (B) davranışlarını etkileme yeteneği ya da kapasitesidir. Bu etki sonucunda B, A'nın istediği davranışı göstermektedir. Güç, nesnel bir durumdan çok söz konusu durumun nasıl algılandığı ve anlamlandırıldığına ilişkindir. Nesnel durumların insanların davranışları üzerinde etkisi sınırlıdır. Buna karşılık sosyal durumlarda inanç ve algıların insan davranışları üzerindeki etkileri ise daha büyüktür. Güç aynı zamanda sosyal bir olgu olarak karşılıklı bağımlılık ilişkisinin bir sonucudur. Bireyler, ancak sosyal bir durumda ya da bu durumun parçası olarak güce sahip olabilmektedir. Güç kimi zaman etkileme kapasitesi olarak görülürken, kimi zaman da fiili etkidir. Gücün varlığı, kullanılacağı anlamına gelmemektedir. Bu nedenle de gücü bir potansiyel ya da kapasite olarak tanımlamak mümkün hale gelmektedir (Çetin, 2014).

2.1.1. Gücün Temel Özellikleri

Güç kavramı, ister bir potansiyel isterse de fiili etki olsun, belli başlı birtakım özelliklere sahiptir. Gücün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Çetin, 2014):

- Gücün temelinde bağımlılık ilişkisi yatmaktadır. A ile B arasındaki bağımlılık ilişkisi ne kadar kuvvetliyse, birinin diğeri üzerindeki gücü aynı ölçüde büyüktür.
- Güç, kıtlık ve ikame edilemezlik ile ilişkilendirilmektedir. Kısıtlı bir kaynağa sahip olan bireylerin gücü daha fazla olacaktır. Ayrıca bir kaynağın ikame edilemez nitelikte olması, o kaynağı elinde tutanın gücünü de aynı ölçüde artıracaktır.

- Güç, sosyal bir kavramdır. Herhangi bir bireyin gücü, kimleri, hangi konularda ve nasıl etkilediği ile doğrudan ilişkilidir.
- Güç, ilişkiseldir ve geçişli değildir. Yani, A kişinin B üzerinde, B kişinin ise C üzerinde güce sahip olması, A kişinin C kişisi üzerinde güce sahip olabileceği anlamına gelmemektedir.

2.1.2. Güç, Etkileme ve Yetki

Güç, etkileme ve yetki kavramları ile yakından ilişkilidir. Güç, çoğu zaman etkileme süreci olarak kabul edilmektedir. Bireyin sahip olduğu gücü kullanırken yararlandığı bir süreç olan etkileme, diğer bireylerin yaşantılarında genel değişiklikler meydana getirmeyi kapsamaktadır ve güce göre çok daha geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle etkileme, güç kavramı ile ilgili, ancak daha çok liderlik ile ilişkilidir (Çavuş & Akgemci, 2008).

Yetki ise gücü meşrulaştırmaktadır. Yetki örgüt tarafından verildiğinde astlar bu yetkiyi kabul edilmektedir. Yetkinin meşruiyeti, grubun üzerinde uzlaştığı ortak hedefleri temel almasına dayanmaktadır. Bu nedenle yetkinin karşıt ucundaki gücün odağını bireysel ve özel hedefler ve grup itaatinin bu hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde harekete geçirilmesi yer almaktadır. Dolayısıyla yetki, kurumsal güç haline gelmektedir. Bu güç, örgüt tarafından belirlenmiş ve ancak grubun kurallarının belirlediği kanallar dahilinde kullanılabilir. Güç ile yetki arasındaki farkları şekilde sıralamak mümkündür (Koçak, Turan, & Aydoğdu, 2012):

- Güç, yetkiyi de kapsayan geniş bir kavramdır. Yetki ise gücün kullanım biçimidir.
- Güç, bir şeyi yaptırabilme yeteneği iken, yetki bir şeyi yaptırabilme hakkıdır.
- Herhangi bir yöneticinin belli bir yetkiye sahip olması, onun güç sahibi olduğu anlamına gelmemektedir. Yetkiye sahip olmasına rağmen her zaman astlarını etkileyememesi, o yöneticinin yetkiye sahip, ancak güce sahip olmadığı anlamına gelmektedir.

Gücün, yetkinin ve sorumluluğun personele verilmesi ise literatürde personel güçlendirme olarak bilinen kavramı meydana getirmektedir.

2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.2.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Kapsamı

Günümüzde işletmelerin hayatta kalabilmeleri sert rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri ile mümkün olmaktadır. Rekabet koşullarına direnemeyen işletmeler için hayatta kalmak söz konusu olamamaktadır. Rekabetçi koşullarda ayakta kalabilmek için çalışanlardan maksimum verim alınması şarttır. Çalışanlardan maksimum fayda sağlamak ise ancak ve ancak personel güçlendirme ile mümkün olmaktadır.

Çalışanlardan verim alınabilmenin yolu çalışanları işleri ve işyerleriyle bütünleştirmekten geçmektedir. Personel güçlendirme yolu ile işyerlerinde karar alma süreçlerini kısaltmakta ve değişen çevresel koşullara hızla uyum sağlanabilmektedir. Personel güçlendirme ile çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ile yöneticiler “karar alandan” “danışmana” dönüşmeye başlamıştır.

Personel güçlendirme kavramının üzerinde anlaşılan tek bir tanımı olmamakla birlikte, farklı yazarlar farklı tanımlamalar getirmiştir. Hales ve Klidas (1998), güçlendirmeyi bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak tanımlamıştır. Cunningham, Hynam ve Baldrig’e (1996) göre ise güçlendirme, karar verme gücünün bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır.

Güçlendirme, organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirebilmek adına, yardımlaşma ve paylaşmanın artırılması, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması gibi faaliyetlere önem verilmesidir. Böylece çalışanlar, yeteneklerine uygun sorumluluklar üstlenerek artırılmış güce ve otoriteye sahip olmaktadır (Gümüştakin & Emet, 2007).

Ceylan'a (2002) göre güçlendirme ise çalışanın çevre ile etkileşiminde kendi inisiyatifini kullanarak süreci iyileştirmek adına destekleyici örgütsel yapı ile öğrenme ve yeteneğini geliştirmesi ve gelişmesidir. Bu noktada önemli olan konu destekleyici örgütsel yapıdır. Destekleyici örgütsel yapı ile çalışanlara daha fazla güç, yetki ve sorumluluk verilmekte, böylece örgüt yapısındaki hantallık giderilmektedir.

Tanımların ortak noktasında görüldüğü üzere personel güçlendirme, çalışanlara karar verme olanağının tanınması ve çalışanların kendi faaliyet alanlarında sorumluluk almalarının sağlanmasıdır. Dolayısıyla personel güçlendirme, sorumluluğun paylaşımı, sorumluluğun dağıtılması ve katılımlı yönetim anlayışının yerleşmesidir. Her ne kadar personel güçlendirme, bireyleri daha güçlü kılmaksa da bu güç hiyerarşik ya da maddi anlamda değildir. Güçlendirmeden kastedilen bireysel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, onların kendilerine güvenmelerini sağlama ve diğer bireylerle daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurmadır (Doğan & Demiral, 2007).

Görüldüğü üzere personel güçlendirme konusunda farklı tanımlar söz konusudur. Ancak literatürdeki çalışmalarda güçlendirmenin tanımı yapılırken hepsinin belli başlı ortak noktaları bulunmaktadır. Güçlendirme kavramına yapılan tanımların ortak noktaları şu şekildedir (Karahan & Yılmaz, 2010):

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkilerin örgütün mümkün olan en alt kademesine devredilmesi,
- Alt kademedekilerin yetki ve sorumluluğunun arttırılması,
- Alt kademedeki çalışanların, kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınması,
- Alt kademedeki personelin problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Tüm personelin mevcut potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin personelin özel hayatına da yayılmasını sağlamaktır.

2.2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Küreselleşme ile birlikte örgütlerdeki merkezi karar alma mekanizmasının etkinliği her geçen gün daha da azalmaktadır. Günümüz örgütleri, sorunun değil çözümün parçası olmak düsturundan hareketle karar ve inisiyatif alan ve yaptığı eylemlerin sonuçlarına ilişkin sorumluluğu taşıyabilen iş görenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle daha hızlı kararlar ve sonuçlar alabilmek için doğrudan işin içinde yer alan kişilerin güçlendirilmesi zorunluluk olmuştur (Barutçugil, 2004).

Günümüzde kullanılan anlamıyla personel güçlendirmeye gelmeden önce 1920'li yıllarda Taylor tarafından ortaya atılan ve iş görenleri tıpkı bir makine gibi ele alan yönetim anlayışı hâkim olmuştur. Bu yönetim anlayışı işletmenin verimliliği anlamında olumlu etkiler yaratmışsa da devamsızlık ve işi sevmeme gibi performansı olumsuz etkileyen problemleri de beraberinde getirmiştir (Eren, 2012).

1950'li yıllardan itibaren ise bir anlayış değişikliği ile güdüleme ve iş göreni makine olmaktan çıkartıp ihtiyaçlarının karşılanmasının önem kazanması ve Japonya'dan dünyaya yayılan kalite anlayışı ile iş görenlerin kararlara katılımı ve grup çalışması ön plana çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yavaş yavaş yerleşmesi ile birlikte müşteri odaklı düşünce işletmelere egemen olmuş ve işletmelerin hiyerarşik ve merkezi yapılarında değişime gidilmiştir. Böylece müşteri talepleri doğrultusunda hareket eden, esnek ve merkezci yapıdan uzak örgütler türemiştir (Güven, 2001).

Günümüzde kullanılan anlamıyla personel güçlendirme ise 1980'li yılların başlarında ortaya atılmıştır. Her ne kadar o yıllarda üzerinde mutabık kalınan bir tanım bulunmasa da yapılan tanımlar da kavramın çok yeni oluşundan ötürü çok yüzeysel tanımlar yapılabilmıştır. Kavramı ilk kez 1983'te Harrison ve Block kullanmış ve sonrasında da yeni bir yönetim anlayışı olarak kabul görmüştür (Doğan & Demiral, 2007).

Aşağıdaki tabloda personel güçlendirme kavramının tarihsel gelişimi görülmektedir.

Tablo 4: Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

1930'lu Yıllar	<i>İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo</i>	İş görenin motive olabilmesi ve işini iyi yapabilmesi için yakın nezarete gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması
1960'lı Yıllar	<i>İş Zenginleştirme</i>	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara "anlamlı" işler sunma.
1970'li Yıllar	<i>Endüstriyel Demokrasi</i>	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
1980'li Yıllar	<i>Çalışanların Katılımı</i>	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok iş görenlerin katılım biçimleri üzerinde durulur.
1980'lerin Sonu	<i>Güçlendirme</i>	Çağdaş anlamda güçlendirme

Kaynak: (Karahana & Yılmaz, 2010).

Birinci Dünya Savaşı'nın ardından 1930'lu yıllardaki insan ilişkileri yaklaşımının ardından günümüze değin gelişim gösteren personeli güçlendirme uygulamaları 1990'lı yıllardan itibaren örgütlerde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Personel güçlendirme uygulamaları genel olarak yaygın biçimde kullanılıyorsa da mutlaka tek başına uygulanmasına gerek yoktur. Günümüz rekabet koşullarının olmazsa olmazları olan toplam kalite yönetimi, kademe azaltma, yatay örgüt yapısı ve küçülme gibi modern yönetim tekniklerinin başarı şansını arttırabilmesi için güçlendirmeye birlikte uygulanması yararlı olacaktır (Akin, 2010).

2.2.3. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Thomas ve Velthouse, personel güçlendirmeyi dört ana boyutta ele almıştır (Doğan & Demiral, 2009):

Anlam: Personel güçlendirme boyutlarından anlam, bir görevin yapılış amacının iş gören için bir değer ifade etmesidir. Bu değer, çalışanın kişisel yargılarına, değer ve inanışlarına, yetiştiği kültüre dayanmaktadır. Çalışanın kendisine has özelliklerinden olan değer yargıları ile işinin bu değer yargılarına olan uyumu personel güçlendirmenin boyutlarından “anlam”ı ifade etmektedir.

Yetkinlik: Yetkinlik, çalışanın sahip olduğu yeteneklerin, işini yapmaya yeterli olduğuna dair olan inancı ve özgüvenidir. Yetkinlik, işe olan yatkınlık ve kişisel ustalık olarak tanımlanmaktadır.

Özerklik: Personel güçlendirmenin boyutlarından özerklik, çalışanın faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamında kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle bir işi yaparken sarf edeceği çaba ve kullanacağı yöntemlerin belirlenmesinde üst yönetime bağlı olmaksızın kendi kararları ile hareket etmesidir.

Etki: Personel güçlendirmenin son boyutu olan etki ise iş görenin, örgütün stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerindeki etkiye sahip olma derecesidir. Diğer bir deyişle iş görenin, örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna sahip olmasıdır. Özerklik bireysel olarak işe katılımı gerektirirken, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir.

2.2.4. Personel Güçlendirmenin Temel Öğeleri

Personel güçlendirmeden söz edebilmek için birtakım öğelerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Bunlar; katılım, sorumluluk, bilgi paylaşımı, yenilikçilik, ortak hedefe yöneltme, çalışanlara güven aşılama, açık iletişim, performansla ilgili geri bildirimde bulunma, takım çalışması ve çalışanları toplum önünde övmedir.

Katılım: Personel güçlendirme, çalışanların günlük çalışma süreçleri ve ilişkilerini geliştirmeyi istediklerini varsayımından hareket etmektedir. Çalışanlar genel olarak işletmenin performansını ve kalitesini arttırmak için sorumluluk almak istemektedir. Bu noktada devreye bürokrasinin azaltılması ve çalışanlara inisiyatif kullanma yetkisinin verilmesi girmektedir. Çalışanlara inisiyatif kullanılarak ile işletmelerin verimlilikleri ve performansları artacaktır (Doğan, 2003).

Örgüt içerisindeki çalışanların karar verme yetkisine sahip olması, işleri ilgili bir konuda karar verirken yöneticilerinden onay almasına gerek duymaması demektir. Bu sayede çalışanın aldığı kararların reddedilme ihtimali de yoktur. Karar verme yetkisi verilerek güçlendirilen personel, genel olarak şu konularda karar alma yetkisine sahiptir (Doğan, 2006):

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- Takımın diğer üyelerinin yerine getireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipmanların seçilmesi, kurulması ve kullanılması,
- Müşterilere düzenli geri bildirimde bulunması ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilerek kendi çalışmalarının bu standartlara göre yine kendisi tarafından denetlenmesi,
- Kalite problemleri görüldüğü takdirde üretim bandının durdurulması,
- Çalışmalara yönelik süreç kurallarının belgelenmesi ve takip edilmesi,
- Takım üyelerini yapacakları işler konusunda sürekli olarak geliştirmesi ve eğitimin sürekli hale gelmesi,
- İşe devam standartlarının belirlenmesi,

Karar verme yetkisinin verilmesi ile birlikte bürokrasinin azaltılması ve çalışanlara inisiyatif verilmesi işletmenin verimliliğini büyük ölçüde arttıracaktır. Ancak karar verme konusunda yetki devrine yanaşmayan yöneticiler, personel güçlendirmenin önündeki en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak üst yöneticilerin, işletmelerinin verimliliğini ve performans artışını gözetiyorlarsa, personel güçlendirmeye olanak sağlayarak çalışanların karar verme yetkisinin genişletilmesini sağlamaları gerekmektedir (Doğan, 2003).

Bilgi Paylaşımı: Çalışanlara gerekli bilgiler verildiği takdirde, güçlendirilmiş yetkilerinin kullanımı özendirilmiş ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olacaktır. Bu tip bir anlayışa sahip olan işletme, kendi kendini yönetebilen çalışma gruplarına sahip olacaktır. Bu durum, çalışma gruplarının verimliliklerinin artmasına ve istedikleri bilgiye daha çabuk erişerek daha çabuk harekete geçmelerine neden olacaktır (Doğan, 2006).

Bilgi ve iletişim, personel güçlendirmenin olmazsa olmazlarından. Bilginin paylaşılmaması durumunda çalışanlar faaliyetlerinin sonuçlarından ve bu sonuçlar üzerinden nasıl sorumlu tutulacaklarından bihaber olacaklardır. Çalışanların işyerinde rahat olmalarının yolu kafalarında soru işareti olmamasından geçmektedir. Bu nedenle çalışanlara bilgilerin doğru olarak aktarılması son derece önem taşımaktadır. Bilgi paylaşımı yolu ile bilgiye erişim ne kadar kolay olursa personel güçlendirmenin başarı derecesi de o denli yüksek olacaktır. Bilgi paylaşımı yolu ile güçlendirilen personel, etkin ve verimli çalışarak kapasitesini sonuna kadar kullanmanın yolunu bulmuş olacaktır. Bu durum şüphesiz örgütsel başarının artmasını sağlayacaktır (Bakan, 2004).

Ortak Hedefe Yönelme: Personel güçlendirme esnasında çalışanlar ortak bir amaç uğruna hareket eder ve ortak bir hedefe ulaşmaya çalışır. Güçlendirilmiş olan çalışan grupları ortak hedeflere ulaşılabilmesi için çaba sarf eder ve hedeflere ulaşılması bakımından önemli ölçüde etki ederler. Ortak hedefe yönlendirilmiş ve güçlendirilmiş çalışanlar bir bütün olarak, tek vücut halde çalışarak örgütün vizyon, misyon, değer ve önceliklerini benimsemekte ve ona göre hareket etmektedirler. Ancak takımların bir bütün olarak hareket etmesini sağlamadan, ortak bir hedefe ulaşmaya çalışmalarını sağlamadan yapılacak güçlendirme hareketleri işletmenin kaosa sürüklenmesine neden olacaktır. Çift başlılık, örgütün ortak hedefinden ziyade her çalışma takımının kendi hedeflerini kendi koyması ve buna göre çalışması gibi sıkıntılar örgütün peşini bırakmayacaktır (Bolat, 2008).

Çalışanlara Güven Aşılama: Personel güçlendirmenin sağlanabilmesi için gerekli olan öğelerden biri de karşılıklı güvenin tesis edilmiş olmasıdır. Güvenin tesis edilebilmesi için gerekli olan ise etkin iletişimin sağlanabilmiş olmasıdır. İşletme

ile ilgili bilgilerin paylaşılmadığı, bilgilerin astlardan saklandığı, kaynakların tutarsız dağıtıldığı ve çalışanların yönetimce desteklenmediği örgütlerde güven ilişkisinin sağlanması mümkün değildir. Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarından bazılarını astlarına dağıtması için güven ilişkisinin kurulmuş olması önemlidir. Çalışanlarına güvenen yönetici, yetki ve sorumluluklarını çalışanlarına devredecektir. Yetki ve sorumlulukları devralan çalışan ise, yöneticilerinin kendisine güvendiğini hissedecek ve müşteri ile ilişkilerinde işyerini sanki kendi işyeriymişçesine sahiplenecek ve müşteriyle ona göre muhatap olacaktır (Doğan, 2006).

Performansla İlgili Geri Bildirimde Bulunma: Personel güçlendirmenin önemli unsurlarından biri de personelin performansı ile ilgili geribildirimde bulunulmasıdır. Performans ile ilgili olarak geribildirimde bulunmak, yöneticilerin çalışanların iyi yaptıkları işi övebilmelerinin önünü açmaktadır. Aynı şekilde çalışanların yaptıkları ve kötü giden işleri de düzeltmeleri için kendilerine bir fırsat tanımaktadır. Bu yönde bir geribildirimde bulunmak çalışanların motivasyonunu arttıracak ve çalışanlar beklentileri karşılayabildikleri ölçüde kendi geleceklerini kendileri kontrol edeceğine inanacaklardır (Taşlıyan, Harbalıoğlu, & Hırlak, 2015).

Geribildirim, çalışanların yaptıkları iş için gösterdikleri performans konusunda bilgi edinmeleri anlamındadır. Geribildirim, direkt olarak işin kendisinden gelebileceği gibi yönetimden ya da diğer çalışanlar tarafından da gelebilmektedir. Her ne kadar geribildirim basit bir olaymış gibi gözükse de çalışanlar bakımından önemi büyüktür. Hayatlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçiren çalışanlar için işi ne ölçüde iyi yaptıklarının taraflarına bildirilmesi motivasyon açısından açıdan önemlidir (Yücel & Koçak, 2016).

Takım Çalışması: Takım çalışması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, kendi kararlarını almaları ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerine yönelik çalışma esasını temel almaktadır. Takım çalışmasına dayanan örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, performans değerlendirmesinin yönetimce değil takımca değerlendirilmesi gereklidir (Kerse & Karabey, 2014).

Personel güçlendirmeyi benimsemiş olan yöneticilerin, güçlendirmeyi gerçekleştirirken yapması gereken en önemli şey, çalışanlardan bir takım yaratmaktır. Takımlara bölünen çalışanların örgütün amaçları için hareket etmeleri sağlanmalı ve örgütsel amaçlar için sorumluluk almaları sağlanmalıdır. Güçlendirilmiş takımlar, güçlendirilmiş bireylerden daha başarılı olabilmektedir. Takımlar, bir amaç etrafında birleşerek uyumlu bir şekilde çalışmakta ve kendilerine belirlenen hedeflere ulaşmak için gayret göstermektedirler. Takımlarını etkili bir şekilde oluşturan yöneticiler ise örgütlerinin geleceklerini sağlama almaktadırlar (Özer, Ergün, & Okatan, 2014).

Çalışanları Toplum Önünde Övme: Personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından olan çalışanları toplum önünde övme, çalışanların en önemli motivasyon kaynaklarından biridir. Bir kişinin motive edilmesinin en önemli yolu, onu başkalarına tanıtmak, başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Başarıları nedeniyle meslektaşları ve başkaları önünde övülen personelin egosu tatmin olacak ve kendine olan güveni yükselecektir. Başarılarının başkaları önünde övüldüğü personelin firmasına bağlılığı da artacaktır (Candan, Canbolat, & Öksüz, 2015).

2.2.5. Personel Güçlendirme Süreci

Güçlendirmenin temelinde çalışanın yaptığı işi sahiplenmesi bulunmaktadır. Güçlendirmenin uygulanışı, her örgütte kendine has bir yapıda oluşmaktadır. Temel olarak güçlendirmenin aşamalarını örgüt bazında tanımlamak, vizyonu ortaya koymak ve anahtar özellikleri ortaya koymak olarak tanımlamak mümkündür (Doğan, 2006):

- Güçlendirmenin örgüt bazında tanımlanması: Her örgütün kendine has yapısı olduğundan güçlendirmeden beklentileri farklı olacaktır. Bu yüzden ilk aşama güçlendirmenin tanımlanmasıdır.
- Güçlendirmede vizyonun ortaya konması: Her örgütün vizyonu kendine göredir. Örgüt vizyonuna bağlı olarak güçlendirmenin vizyonu da her örgütte farklı farklı şekillendirilmektedir.

- Güçlendirmede anahtar özelliklerin ortaya konulması: Örgütsel ve bireysel bazda bu özellikleri ortaya koymak ve örgüt ve çalışan üzerinde araştırmalar yapmak gereklidir.

Örgütsel başarının sağlanabilmesi için gerekli olan güçlendirme çalışmasına başlamadan önce paylaşılan bir vizyonun inşa edilmesi büyük önem taşımaktadır. Uzun vadede örgütün kendini nerede görmek istediğinin belirlenmesinin ardından güçlendirme uygulamasının vizyona hizmet edecek şekilde tasarlanması ve de güçlendirilecek personelin maddi ve manevi olarak desteklenmesi ve de başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu anlayışı yerleştirilmelidir.

Personel güçlendirmenin bir vizyon ışığında gerçekleştirilmesinin sağlanmasında önemli olan bir diğer unsur da örgüt kültürünün uygunluğudur. Yöneticilerin yetkilerini devretmeye istekli olmadığı örgütlerde personel güçlendirmenin uygulanması mümkün değildir. Örgüt kültüründe personelin yönetime katılımı, yönetici desteği, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verme gibi unsurlar söz konusu ise güçlendirmenin uygulanması kolaylaşacaktır. Ancak yıllar boyunca güçlendirmenin tersi uygulamalar örgüte hakim olmuşsa, güçlendirmenin kendiliğinden oluşmasının sağlanması da mümkün olamamaktadır (Akın, 2010).

Güçlendirme uygulamalarının gerçekleşebilmesi için vizyon oluşturulması ve örgütsel kültürün uygun olması da yeterli değildir. Personel ve yöneticiler arasındaki yüksek düzeyde güven ilişkisinin de tahsis edilmiş olması gerekmektedir. Personeli ile güven ilişkisi olmayan bir yöneticinin güçlendirmeye sıcak bakması da mümkün değildir (Doğan, 2006).

Güçlendirme uygulaması için gerekli olan bir diğer uygulama da yatay ve esnek örgüt yapısına sahip olmanın yanı sıra demokratik bir yönetim anlayışının ve performansa göre ödeme sisteminin uygulanması gereklidir. Güçlendirme uygulamaları ile yetki ve sorumluluk verilen personel bunun maddi olarak karşılığını görmeyince organizasyondan soğuyabilmektedir (Akın, 2010).

Personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gerekli olan en temel unsurlar güçlendirilecek personel, güçlendirmeye hevesli bir yönetici ve ikisinin de bir arada bulunacağı güçlendirmeye açık bir organizasyondur. Güçlendirme sürecinde personel bakımından izlenecek adımlar şu şekilde değerlendirilebilir (Akçakaya, 2010):

- Güçlendirme sürecinin başlayabilmesi için gerekli olan en önemli önkoşullardan biri güçlendirilecek personelin yeterli özgüvene sahip olmasıdır. Çalışanlar güçlendirme yolu ile edineceği yetkileri kullanırken birtakım kararlar alması gerekmektedir. Yeterli özgüvene sahip olmayan bir çalışan alması gereken kararları alırken zorlanabilecektir. Bu nedenle güçlendirme uygulanacak personelin yeterli özgüvene sahip olması ilk aşamada en önemli unsurlardandır.
- Çalışanlar bakımından güçlendirme demek, yetki ve sorumluluklarının yanı sıra iş yüklerinin de artması anlamına gelmektedir. Bu nedenle çalışanların güçlendirmeye hevesli olması güçlendirme sürecinde olması gereken durumlardandır. Çalışanlar hakkında bilgi toplanması, kariyer hedefleri, güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir.

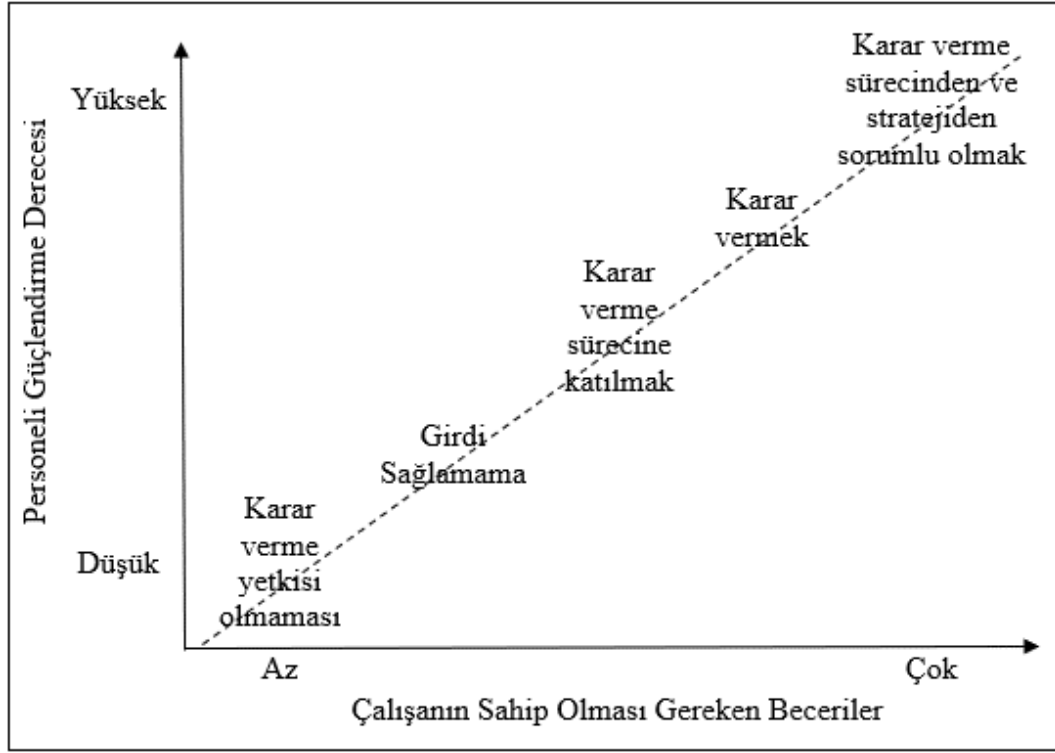
Personel güçlendirme sürecinde yöneticiler bakımından göz önüne alınacak diğer önemli etkenler ise şunlardır (Kitapçı, Kaynak, & Ökten, 2013):

- Yöneticilerin personel güçlendirmeye karşı tavrı olumlu olmalıdır. Birtakım yöneticiler güçlendirilmiş personelin kendi işleri için tehdit olduğu kanısında olmakta ve personel güçlendirme uygulamalarına sıcak bakmamaktadır. Bu nedenle güçlendirme konusuna olumlu bakan yöneticilerin varlığı, süreç için son derece önemlidir.
- Yöneticiler, personeli güçlendirirken çalışanlara yol göstermeli ve klasik emir denetleme zincirinden kurtulup rehber olma özelliğine sahip olmalıdır.
- Astları ile bilgiyi paylaşan katılımcı yöneticiler personeli güçlendirme sürecinde önemli rol üstlenmektedirler. Bu nedenle sürecin başarısı bilginin paylaşımına dayanmaktadır.

- Çalışanların iş yaşamlarında elde edecekleri her türlü başarı ve başarısızlık onlar için bir öğrenme vesilesi olacaktır. Başarısızlığa tahammül eden yöneticilerin varlığı sürecin başarısında önem arz etmektedir.

Başarılı bir personel güçlendirme süreci, kurumun geleceği için paylaşımcı bir vizyon oluşturmalı ve personele eğitim imkanı tanınmalıdır. Bunun yanı sıra güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, ast-üst ilişkisinde açıklık hakim olmalıdır. Güçlendirilecek personel, maddi manevi her türlü desteklenmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır. Başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için gerekenler şunlardır (Çavuş & Akgemci, 2008):

- Personel güçlendirmenin bir felsefe olduğunu kabul ederek, bir teknik olduğuna ilişkin yanlış inanışın terk edilmesi gereklidir.
- Değerlendirmeler esnasında açık ve gerçekçi olmak gereklidir.
- Hayalperest olmayan, gerçekçi beklentiler oluşturulması gereklidir.
- Başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu anlayışının yerleştirilmesi gereklidir.
- Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirdiğini bilmek gereklidir.



Şekil 4: Personel Güçlendirme Derecesi ve Çalışanların Sahip Olması Gereken Beceriler

Kaynak: (Yüksel & Erkutlu, 2003: 137).

Personel güçlendirme süreci 5 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama güçsüzlüğe neden olan durumları ortadan kaldırmaktan geçmektedir. Bunun için önemli olan unsurlar örgütsel faktörler, denetim, ödüllendirme sistemi ve işin yapısıdır. Güçsüzlüğe neden olan durumları ortadan kaldırdıktan sonra sürecin ikinci aşaması olarak yönetim stratejilerinin kullanımı gelmektedir. Bu noktada, katılımcı yönetim, amaçların belirlenmesi, geribildirim sisteminin oluşturulması, grup ve rekabete dayalı ödüllendirme ve iş zenginleştirme gibi faktörler ele alınmaktadır. Sürecin üçüncü aşaması, kişisel etkinliğin sağlanmasıdır. Bunun için güç sahibi olma ve yetkiyi kullanma söz konusudur. Dördüncü aşama personel güçlendirmenin sonuçlarına odaklanmaktadır. Bunun için de kişisel etkinliğin sağlanabilmesi adına performansın güçlendirilmesi gereklidir. Sürecin son halkası ise davranışsal etkilerdir. Görevlere ilişkin amaçlara ulaşmak sürecin son aşamasını oluşturmaktadır (Nilüfer, 2007).

1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama	5. Aşama
Güçsüzlüğe Neden Olan Durumlar	Yönetim Stratejilerinin ve Tekniklerinin Kullanımı	Kişisel Etkinliğin Sağlanması	Personel Güçlendirmenin Sonuçları	Davranışsal Etkiler
Örgütsel Faktörler Denetim	Katılımcı yönetim Amaç belirlenmesi	Güç sahibi olma Yetkiyi kullanma Sözlü izin	Kişisel etkinlik için performansın güçlendirilmesi	Görev ile ilgili amaçlara ulaşmak
Ödüllendirme Sistemi	Geri bildirim sistemi	Harekete geçirme		
İşin Yapısı	Gruba / rekabete dayalı ödüllendirme İş zenginleştirme	Birinci aşamadaki durumları ortadan kaldırma		

Şekil 5: Personel Güçlendirme Süreci

Kaynak: (Nilüfer, 2007: 21).

2.2.6. Personel Güçlendirmenin Etkileri

Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin yeni yönetim anlayışı olan güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan olgularından biri çalışanların artan öğrenim düzeyleridir. Geleneksel organizasyon yapısında varsayımsal olarak çalışanların emir almaya muhtaç, bağımlı, sorumluluk almaktan kaçınan bir yapıya sahip oldukları düşünülmektedir. Ancak artan eğitim seviyesi, çalışanların iş hayatından beklentilerini yükseltmiştir. Bu nedenle günümüzde çalışanlar eski moda yönetim şeklini kabul edilemez bulmakta ve daha fazla güç, daha fazla kontrol daha fazla özerklik talep etmektedirler (Fernandez & Moldogaziev, 2015). Bu nedenle

güçlendirme yapılan personel, talepleri karşılandığı ölçüde mutlu olmakta ve “bunca yıl boşuna okumadığımı” hissetmektedir.

Personel güçlendirme, bireyleri güçsüzlüğe götüren şartların ortadan kaldırılarak çalışanların kendilerine yeterlilik duygularının desteklenmesi sürecidir. Güçlendirme sürecinde, iş görenler ile işverenler arasında bir güven ilişkisi kurulmakta ve işverenler, çalışanlarına güvenerek onlara daha fazla yetki ve sorumluluk vermektedirler (Kohli & Sharma, 2017).

Güçlendirilmiş personel, kendini işinin sahibi gibi görmekte ve örgüte olan güveni artmaktadır. Ayrıca kişisel gelişimi, performansı ve iş tatmini artmakta ve örgüte olan bağlılığı yükselmektedir. Güçlendirmenin iş stresini ve işten ayrılma niyetini azalttığını, iyimser düşünceleri arttırdığı bilinen bir gerçektir. Güçlendirmenin bu tip yararları, örgütsel başarının temelini oluşturmakta, verimliliği de arttırmaktadır. Bunun sonucunda da karlılık yükselmektedir (Zeglat, Aljaber, & Alrawabdeh, 2014).

Personel güçlendirme yolu ile yetkileri ve sorumlulukları arttırılan personel genel olarak müşteriye daha hızlı hizmet sunacak, yaptığı işlerin sonucunda elde edeceği başarılar nedeniyle kendisinden daha hoşnut olacak, müşteri ile daha sıcak ve samimi bir şekilde temas kuracak ve kendi ihtiyaçlarının yönetim tarafından gözetildiğini hissettiklerinde müşteri ile daha çok alakadar olacaktır (Çelik, Çakıcı, & Çelik., 2014).

Personel güçlendirmenin en önemli etkilerinden biri de çalışanlar açısından artan örgütsel güvendir. Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları, sömürülmediklerini hissettiklerinde, kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde ve rekabet üstünlüğü olan mal ve hizmetler üretildiğine inandıkları zaman artacaktır. Hızlı ve etkin karar alma yetenekleri gelişen personelin organizasyona olan bağlılığı ve özgüveni artış gösterecektir. Ayrıca yönetici ve çalışan arasındaki problemlerin eğitilmiş çalışanların yönlendirmesi ile azaldığı tespit edilmektedir. Bu bakımdan güçlendirme, birim ve takım üyelerinin iletişimini kuvvetlendirmekte ve karar

verme sürecinin kısılması ile birlikte örgüt dış çevre koşullarına daha fazla uyum sağlayabilmektedir (Backhaus, 2014).

2.3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Personel güçlendirme, işletmede çalışan kişilerin görev ve yetkileri ile sorumluluklarının artırılmasıdır. Görev ve yetkileri ile sorumlulukları artmış personel ise kendini güçlendirilmiş hissedecektir. Dolayısıyla personel güçlendirme güçlendirmenin işletmeye ilişkin boyutu iken, psikolojik güçlendirme ise güçlendirmenin çalışanlara ilişkin boyutudur. Çalışmanın bu kısmında çalışanların kendisini güçlenmiş hissettikleri psikolojik güçlendirmede konusu anlatılacaktır.

2.3.1. Psikolojik Güçlendirme Kavramı ve Kapsamı

Kavramının yaratıcılarından Spreitzer (1995)'e göre psikolojik güçlendirme, “örgütsel yapıdaki personelin işlevleri yerine getirme sürecinde pozisyonlarından kaynaklı bir biçimde olarak güçlendirilmelerine ilişkin algıları” kapsamaktadır. Kavramın önemli temsilcilerinden Thomas ve Velthouse (1990)'a göre psikolojik güçlendirme, “bir işyerindeki alt kademe personelin iş yapabilme potansiyelini artırabilme, bağımsızlık duygularını pekiştirerek, psikolojik güvende olmayı” içermektedir (Akin & Saruhan, 2016).

Psikolojik güçlendirme, üstler tarafından gerçekleştirilen güçlendirme faaliyetlerine çalışanların gösterdiği tepkidir. Daha basit düşünüldüğünde çalışanların kendilerini güçlü hissetmeleridir. Güçlendirme, gücün paylaşılmasına yönelik bir olgu iken, paylaşılan gücün çalışanlarca nasıl değerlendirildiği ya da bu gücü isteyip istemedikleri güçlendirmenin psikolojik boyutunu, yani psikolojik güçlendirmeyi oluşturmaktadır (Gün & Turabik, 2017).

Psikolojik güçlendirme, çalışanlara yetki vermektense fazlasını ifade etmektedir. Çalışanların kişisel yeterliliklerini geliştirmesine imkân tanıyan psikolojik güçlendirme, çalışanların karşılaştıkları zorluklar ile başa çıkmaları için kendi

bireysel güç algılamalarını ve iş ile ilgili denetim ve seçim gibi haklarının olduğunun farkındalığını ifade etmektedir (Oktağ, 2017).

Psikolojik güçlendirmenin iki farklı yaklaşımı söz konusudur. Bunlardan birincisi, ortamı çalışanlara güç, kontrol ve yetki veren yönetsel uygulamalar olarak tanımlayan yapısal yaklaşımdır. Bu yaklaşımı benimseyen çalışmalar, güçlendirmeyi de yüksek kademe teşkilatlanmadan düşük kademe teşkilatlanmaya veya daha güçlüden daha az güçlüye doğru güç aktarımı olarak tanımlamaktadır. Rasyonel yaklaşım savunucuları, çalışanın işletme süreçlerine katılımını teşvik etmeyi, çalışanların karar alma mekanizmasında aktif rol üstlenmesine olanak tanımayı ve çalışanlara işletme kaynaklarının kullanım ve kontrolüne yönelik daha fazla yetkiler ve haklar tanınmasını desteklemektedir (Ergeneli, Arı, & Metin, 2007).

İkinci yaklaşım, çalışanların algılarını dikkate almaktadır. Bu yaklaşım temel olarak, çalışanın iş ortamında ve kendi iş rolü çerçevesinde ne derecede güçlendirilmiş hissettiği konusuna odaklanmaktadır. Yaklaşım, güçlendirmenin çalışanın psikolojik durumunu yansıtmaya iddiasındadır. Yetki (güç) tahsis edilmesine rağmen çalışanlar beklenen şekilde davranmıyorsa ya kendilerine verilen yetkiye dair bilinç sahibi değildir ya da hala kendilerini güçsüz hissetmektedir. Özetle bu yaklaşım, güçlendirmenin çalışanların sahip oldukları güç derecesine dair psikolojik algılamaları olduğunu savunmaktadır (Ergeneli, Arı, & Metin, 2007). Bu yaklaşım kavramın güdüsel boyutunu oluşturmaktadır.

Bir işletmenin çalışanlarına personel güçlendirme uygulayarak onların psikolojik olarak kendilerini güçlü hissetmesini istemesindeki amaçları kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanların işini anlamlı ve önemli görmesini sağlamak,
- Çalışanlarını sürekli öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye teşvik etmek,
- Bilgi seviyesi yüksek, çalıştığı işletmeye ve işletmenin özelliklerine hâkim çalışanlara sahip olmak,

- Görüş ve önerilerini rahatça belirtip kararlara katılabilen çalışanlara sahip olmak,
- Çalışanların çalıştığı işletmeye ve bulunduğu bölüme olumlu katkılar vermesini sağlamak,

2.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, kendi kararını verme (özerklik) ve etki olmak üzere dört boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Şekil 2’de psikolojik güçlendirmenin boyutları görülmektedir.



Şekil 6: Psikolojik Güçlendirme

Kaynak: (Spreitzer, 1995: 1453).

2.3.2.1. Anlamlılık

Anlam, çalışanların bireysel olarak inançları, değerleri ve yargıları ile işin gerekleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bu faktörler arasındaki uyum arttıkça işin birey için ifade ettiği anlam da artacaktır (Erdem, Gökmen, & Türen, 2016). Çalışanların bireysel olarak sahip olduğu bu değerler, tamamen kişisel olarak idealleri ve standartlara bağlı olarak kendisi tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla

Çalışanların sahip oldukları idealler, standartlar, inançlar ve değer yargıları ile örgütte çalışmaları için gerekli olanlar arasındaki uyum, işin bireyler için ifade ettiği anlamı etkilemektedir. Bu uyum arttıa anlam artmakta, tersi olarak uyum azaldıkça anlam da azalmaktadır (avuşoğlu & Güler, 2017).

Anlamlılık, çalışanın gözünde iş yerindeki rollerin gereklilikleri ve inançlar, davranışlar ve değerlerine uygunluğu anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, iş yerindeki görevinin amacıyla çalışanının, hem rolünün hem de çalışanın değerleri paralel olacak şekilde uyumlandırılmasıdır. İşin anlamlılık derecesi, çalışanların güçlendirmeye yönelik perspektiflerini de etkilemektedir (Ergeneli, Arı, & Metin, 2007).

2.3.2.2. Yeterlilik

Yeterlilik, alışanların yaptıkları işle ilgili olarak kendilerini ne kadar yetkin gördüklerine ilişkin algılarının bütünüdür (Erdem, Gökmen, & Tren, 2016). Kişinin işi yapabilmesi için kendisini bu işi yapabileceğine dair yeterli hissetmesi, performansına ve kendi yeteneklerine olan güveni, psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunu oluşturmaktadır (avuşoğlu & Güler, 2017).

2.3.2.3. Özerklik

Özerklik, alışanların yaptığı iş ile ilgili inisiyatif kullanabilme ve kendi kendilerine kararlar alıp uygulayabileceğine yönelik algılarının bütünüdür (Erdem, Gökmen, & Tren, 2016). İşte atılacak adımların belirlenmesinde, ne kadar çaba sarf edilmesi gerektiğine karar verilmesinde ve kullanılması gereken yöntemlerin belirlenmesinde çalışanların st yönetime danışmaksızın karar alıp uygulayabilme özgürlüğü, psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutunu oluşturmaktadır (avuşoğlu & Güler, 2017).

2.2.2.4. Etki

Etki, çalışanların örgütün yönetsel uygulamaları ve sonuçları üzerinde kendisinin de bir etkisinin bulunup bulunmadığına yönelik inancıdır (Erdem, Gökmen, & Türen, 2016). Çalışanların örgütün yönetimi üzerinde söz sahibi olduğuna yönelik algılamaları, psikolojik güçlendirmenin etki boyutunu oluşturmaktadır (Çavuşoğlu & Güler, 2017).

2.3.3. Psikolojik Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Psikolojik güçlendirme için öncelikle güçlendirilecek çalışanın kendisine saygı duyması ve özgüvene sahip olması gereklidir. Psikolojik güçlendirmeyi etkileyen diğer faktörler ise bir yöneticiye bağlı olan çalışanların sayısı, bilgiye ve kaynaklara ulaşım, ödüllendirme, rol belirsizliği, destek, katılımcı organizasyon yapısı ve bireysel farklılıklardır (Turan, 2014):

Özgüven: Kişinin kendisine saygı ve güven duyması, pozisyona değil yetkinliğe bağlı bir eşitlik kavramının gelişmesine katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Güçlendirme sürecinin başarısı için yetki ve sorumluluğun verilmesinin yanında, yetki ve sorumluluk verilen bireylerin bu yetki ve sorumlulukların altından başarıyla kalkacaklarına dair kendilerine güven duymaları gereklidir.

Kontrol Yeri: Güçlendirmeyi etkileyen faktörlerden bir diğeri, bir yöneticiye bağlı olan çalışanların sayısını ifade eden kontrol yeridir. Güçlendirmede yöneticilerin güçlendirdikleri çalışanları kontrol edebilmesi önemlidir. Ancak kendisine bağlı çok sayıda çalışanın olduğu yöneticiler, güçlendirdikleri çalışanları her zaman yakından izlemek şansına sahip olamamaktadır. Bu da kararların merkezileşmesine neden olabilmektedir.

Bilgiye ve Kaynaklara Erişim: Psikolojik güçlendirme için çalışanların işletmenin stratejisini, hedeflerini, rekabetini, dış çevresiyle yaptıkları işlerin sonuçlarının örgütsel faaliyetlere olan etkisini bilmesi gereklidir. Kendilerine verilen görevi

yerine getirebilmek için ihtiyacı olan tüm bilgilere sahip olan çalışanlar, sorumluluk almak konusunda daha istekli davranabilmektedir.

Ödüllendirme: Maddi ödüller kadar çalışanları toplum önünde övme ve takdir etme, güçlendirmeyi olumlu etkilemektedir. Bunu yapmanın en önemli yollarından biri takdir edilecek çalışanları başkalarına tanıtmak ve organizasyon içerisinde fark edilmesini sağlamaktır.

Rol Belirsizliği: Sorumlulukları ve kendisinden beklentilerin net olarak belli olmadığı çalışanlar, sorumluluk üstlenmekten kaçınabilmektedir. Dolayısıyla rol belirsizliği, psikolojik güçlendirmeyi olumsuz etkilemektedir.

Sosyal Destek: Örgütsel yapı içerisinde çalışanların diğer çalışanlar tarafından onay görmesi ya da kabul edilmesidir. Çabalarının yöneticileri, astları ve iş arkadaşları tarafından kabul edildiğini gören çalışanların psikolojik güçlendirme algıları bu durumdan olumlu etkilenecektir.

Katılımcı Organizasyon Yapısı: Katılımcı organizasyon yapısı, çalışanların yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik ve inisiyatif alma özelliklerini ortaya çıkarması bakımından etkinlik ve verimliliğe olumlu etki etmektedir. Dolayısıyla katılımcı organizasyon yapısı psikolojik güçlendirmeyi olumlu etkilemektedir.

Bireysel Farklılıklar: Bireysel farklılık, çalışanların güçlendirme algılarını etkileyebilmektedir. Bireylerin beklentileri ve farklı kişilik özellikleri, aynı durum karşısında farklı düzeyde güçlendirme algısına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bireysel farklılıklar da psikolojik güçlendirmeyi etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Turan, 2014).

2.3.4. Psikolojik Güçlendirme Süreci

Psikolojik güçlendirme sürecini personel açısından, yöneticiler açısından ve örgüt açısından ele alabilmek mümkündür.

2.3.4.1. Personel Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Psikolojik güçlendirme bağlamında uygulanacak olan personel güçlendirme uygulamalarında göz önünde bulundurulacak en önemli faktör hiç şüphesiz personelin kendisidir. Bu nedenle psikolojik güçlendirme sürecinde personelle ilgili olarak şu noktalara dikkat etmekte yarar vardır (Mossavi, 2014):

- *Güçlendirilecek personelin kendini iyi tanması, sürekli kendini geliştirme arzusu duyması ve değişime açık olması, güçlendirilebilmesi için gereklidir.*
- *Personelin kendine güvenli olması da sürecin başarısı için önemlidir. Bu süreçte personelden, örgütün performansını direkt olarak etkileyebilecek bazı kararları alması istenebilir. Eğer birey olarak personelin kendine öz güveni az ya da zayıfsa bu kararları almakta çok zorlanacaktır.*
- *Zaman zaman, personel yalnızca işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilir. Bu gibi durumlarda, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin artmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamasına pek taraftar olmayabilirler. Bunun karşıtı olan durumda, personelin sürekli olarak kendini geliştirme arzusu içerisinde olup, değişimlere açık olması personeli güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir.*
- *Sürecin başlamasından önce, güçlendirilecek olan personel hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler arasında, hangi personelin güçlendirileceği, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu bakımdan gerek örgütün personelinin gerekse personelin kendini detaylı bir biçimde tanıyor olması personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır.*
- *Yönetici unsuru da göz önüne alınmalıdır. Pek çok örgüt personeli güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayamamaktadır. Çünkü bu örgütlerde yöneticiler, sahip oldukları yetkileri astlarıyla paylaşmayı kendileri için bir tehdit olarak görmektedirler ve eğer astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa işlerini kaybedecekleri korkusunu taşımaktadırlar.*

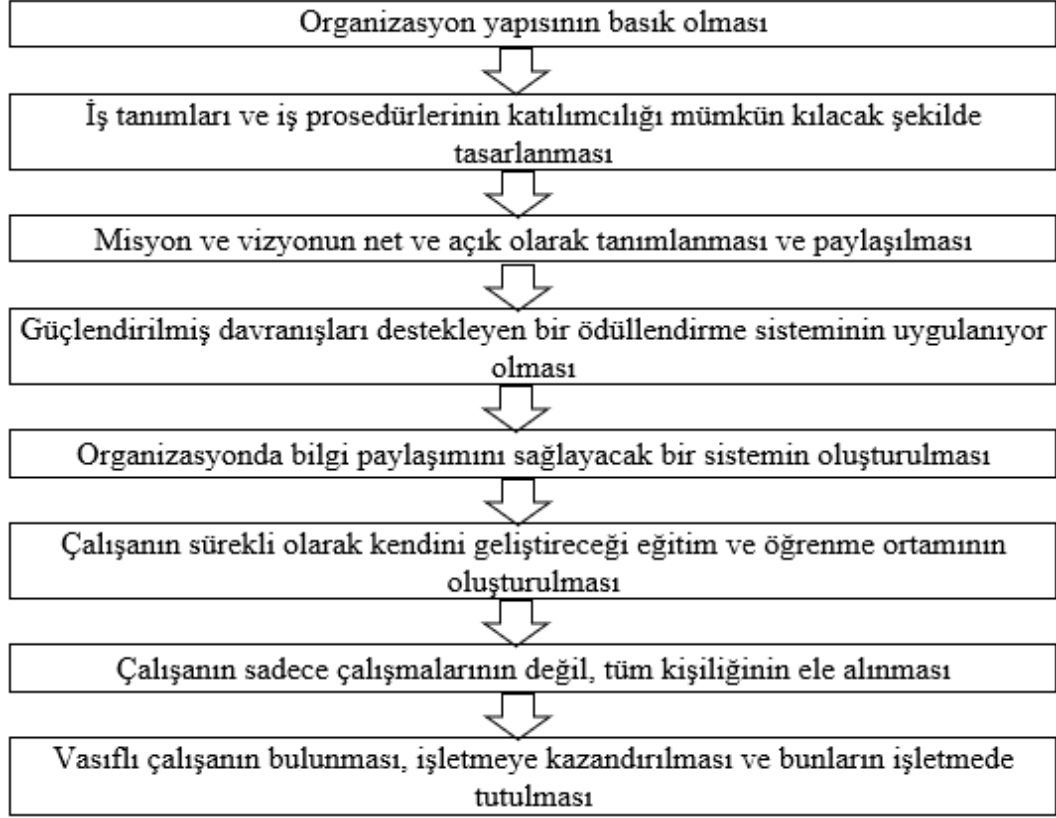
2.3.4.2. Yöneticiler Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme sürecinde yöneticiler, tüm fırsatları değerlendirmelidir. Yöneticilerin personel güçlendirmeyi desteklemesi durumunda takım üyeleri ve takım yöneticileri rahatlıkla sorumluluk üstlenebilmektedir. Personel güçlendirme, genellikle güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin uyguladığı yöntemlerden biridir. Liderlik vasfına sahip olmayan yöneticiler, klasik yönetici hastalığı olan kendilerini vazgeçilmez görmeleri nedeniyle personel güçlendirmenin önünde durabilmektedir (Genç, 2013).

Yöneticilerin örgütsel değerlere bakış açıları değişmeli ve kendilerini vazgeçilmez görmekten vazgeçmeleri gerekmektedir. Günümüzde yöneticiler her dediğini yaptıran bir diktatörden ziyade, yetiştiren ve yol gösteren olmalıdır. İşletmedeki kontrolü sınırsız olmadığından personeli övmeli ve takdir etmelidir. Bu yolla çalışanların örgütsel değerleri benimsemeleri daha kolay olacaktır. Bu da gelecekte daha memnun çalışanlar ve daha memnun müşteriler anlamına gelecektir (Doğan, 2003).

2.3.4.3. Örgüt Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Örgütün işleyiş tarzı ve yapısı, bunlarla ilgili özellikler personel güçlendirmeyi etkileyen faktörler arasındadır. Diğer yönetim uygulamalarında olduğu gibi güçlendirme uygulamalarında da sonucu etkileyen en önemli unsurlardan örgüt yapısının taşıdığı özelliklerdir. Bu bağlamda örgütlerin yapıları ve işleyiş tarzları, güçlendirme sürecinde birtakım etkilere sahiptirler. Güçlendirmeyi kolaylaştırıcı nitelikteki etkiler Şekil 4’te görülmektedir.



Şekil 7: Örgüt Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Kaynak: Tarafimca oluşturulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışmanın bağımsız değişkeni niteliğindeki psikolojik güçlendirme genel hatlarıyla anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışmanın bağımlı değişkeni olan motivasyona yer verilecektir.

3. BÖLÜM: MOTİVASYON

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI

Motivasyon “güdü, saik veya harekete geçirici” şeklinde Türkçeleştirilmektedir ve genel olarak insanları belli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren güç anlamına gelmektedir. İlgili tanımdan da anlaşılacağı üzere, motivasyon aslında temelde insan psikolojisi ile ilgilidir. Örgüt psikolojisi açısından ise motivasyon işletme ve çalışanların iş tatminini sağlayarak, bireyin harekete geçmesinin sağlanmasıdır (Baş, Ünal, Amarat, & Sağlık, 2017).

Motivasyon, bireyleri herhangi bir faaliyete yönlendiren itici güçtür. Çalışanlar, işle ilgili görevlerini yerine getirirken güdülenme arayışında olur. Bu motivasyon ise işin kendisinden, çalışma ortamından ya da harici ortamdan kaynaklı olabilir. Çalışanların işlerini yapmaları yönünde teşvik edileceği farklı güdülenme türleri ve seviyeleri mevcuttur. Bu, planlarını, görevlerini ve iş vazifelerini tamamlama veya kariyerlerini ilerletmek üzere gerekli becerileri geliştirme güdüsü şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca kendilerine kabiliyetlerini ve işlerinde başarılı olma yetkinliklerini ispatlama yönünde yahut kurumları ve amirlerine işlerini yapabilmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip oldukları, rekabetçi bir pazarda kurumlarına özellikle büyük fayda sağlayabileceklerini gösterme yönünde güdülenmeleri olabilir (Şahin, Tabak, & Tabak, 2017).

Motivasyon olgusu, ulaşılmak istenen amaca yönelik geliştirilmiş çabalar olan bireylerin davranışları ile doğrudan ilintilidir. İnsanların motivasyonları bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde bu hedefe yönelmelerini ve buna yönelik hareket etmelerini sağlayacaktır. Motivasyon, çalışanların ihtiyaçlarını giderecek bir iş ortamının ve örgüt ikliminin yaratılmasıyla da ilişkilidir. İhtiyaçlarının karşılandığı, huzurlu bir örgüt iklimine sahip işyerlerinde çalışanlar daha motive bir şekilde çalışacaktır (Ünal & Gülmez, 2017).

Çalışma yaşantısında motivasyon hem örgütlerin hem de çalışanların başarısında doğrudan etkilidir. Motivasyon, çalışanların istekli ve verimli çalışmalarını sağlamasının yanında, çalışanlarda bir iş başarıma arzusunu da ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla motivasyon, çalışanların davranışlarını etkilemektedir. İnsan davranışlarının yönünü belirleyen bir tür enerji olarak görülen motivasyon, iki önemli özelliğe sahiptir. Bunlardan birincisi, motivasyonun bireyleri belli bir şekilde davranmaya yöneltebiliyor olmasıdır. Diğeri ise belli bir amaca yöneltmek konusunda etkili olmasıdır (Antalyalı & Bolat, 2017).

Motivasyon ile ilgili olarak yapılan tanımlamalarda genellikle insan davranışlarının belli bir amaç doğrultusunda yönlendirilmesine sıklıkla vurgu yapılmaktadır. İnsanların gündelik yaşantılarında ve iş yaşantılarında tek başlarına olmadıkları, belli bir dış çevrenin etkisinde de sıklıkla kaldıkları göz önünde bulundurulduğunda, dış çevreyle olan bu etkileşimin bireylerin tutum ve davranışlarını etkilememesi düşünülemez. Bu nedenle de bireylerin örgüt içerisindeki davranışları değişiklik göstermektedir. Bireylerin davranış ve tutumları, belli ihtiyaçları doğurmaktadır. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesi motivasyonu, tatmin edilememesi ise motivasyonsuzluğu meydana getirmektedir (Çevik & Köse, 2017).

İşletmelerin en önemli kaynağı hiç şüphesiz insan kaynağıdır. İnsan kaynağının verimliliği ise yaptığı işten elde ettiği doyum ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle de örgüt içerisinde motivasyonu bozacak hareket ve davranışlardan kaçınmak, motive edici bir örgüt iklimi oluşturmak yöneticilerin başlıca görevi olmak durumundadır. Motivasyonunu kaybeden çalışanlar verimli çalışamayacağı gibi, orta ve uzun vadede işten ayrılma niyetinin artmasına ve personel devir hızının artmasına dahi neden olabilmektedir. Bu nedenle de çalışanların motivasyonu konusu, örgüt içerisinde ihmal edilemeyecek konuların başında gelmektedir (Gökkaya & Türker, 2018).

Çalışanların motivasyonunda en önemli noktalardan biri, bireylerin ihtiyaçlarını doğru anlamak ve bu ihtiyaçlarının giderilmesini sağlayacak önlemleri almaktır. Bireylerin davranışlarının hiçbiri nedensiz değildir ve her davranışın altında bir

sebeplerini yatmaktadır. Bu bağlamda bireylerin davranışlarının altında yatan asıl sebepleri ortaya çıkarmak için motivasyon durumlarını bilmek gereklidir. Bireylerin davranışlarının altında yatan nedenleri belirlemek, örgütler ve yöneticiler için çalışanların motivasyonunu sağlamakta önemli bir araçtır (Erhan, Çarıkçı, & Alparslan, 2018).

Çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket edecek şekilde motive etmek ve bu doğrultuda davranmalarını sağlamak zorlu bir süreçtir. Çalışanların verimliliğini artıracak, sorumluluk alıp problem çözmelerini sağlayacak motivasyon araçlarını tespit etmek motivasyon sürecinin en zorlu aşamasıdır. Motivasyon süreci, örgüt içerisinde hem fiziki hem de fiziki olmayan tüm şartları kapsamaktadır. Sürecin başarısı, çalışanların yaptıkları işin bir değeri olduğunu hissetmesiyle doğru orantılıdır. Hem yaptıkları işin hem de çalıştıkları işyerinin değerini benimseyen çalışanların bağlılıkları ve performansları artmakta ve devamsızlıkları da düşmektedir (Taşar & Düşükcan, 2018).

Çalışanlara yapılan muamele görece olarak iyi olmasına karşın işlerine karşı pek az olumlu tutum sergiliyorlar ve şirket için fazladan çaba sarf etmek istemiyorlarsa, şirketin bir güdülendirme sorunu var demektir. Etkili veya iyi bir yönetici, çalışanları performans göstermeye neyin güdüleyeceğini ve neyin tatmin edeceğini bilmek durumundadır. İnsanların işlerinden farklı şeyler isteyebileceğinin ve farklı liderlik veya idarecilik tarzları bulunduğu ve herhangi bir yöntemin herkesi güdüleyemeyeceği hususunun farkına varmak önemlidir. İnsanlar, davranışlarının belirli bir ödüle götüreceğine, bu erişilecek ödüllerin değerli olduğuna ve bu ödüllere erişmek için yeterince iyi performans gösterebileceklerine inandıkları zaman güdülenecektir (Kökalan & Şişman, 2017).

Motivasyon süreci içerisinde çalışanların ödül ya da ceza sistemi ile rekabet duygusu tetiklenerek motivasyonları olumlu etkilenebilmektedir. Bu sistem içerisindeki cezalandırma dikkatli uygulanması gereken bir araçtır. Ödülün geri dönüşü her zaman olumlu olurken, cezalandırmanın geri dönüşü her zaman olumlu olmayabilmektedir. Motivasyonu sağlamak amacıyla yapılan cezalandırma

uygulanmasında, yöntemin doğru belirlenmesi ve uygulanması gereklidir (Dursun, Çalışan, & Baş, 2017).

3.2. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyon, içsel ve dışsal güdülenmeden meydana gelen karmaşık bir kavramdır. *İçsel motivasyon* daha ziyade içsel güdüler ve dürtülerle ilişkilidir. Dışsal güdülenmeden farklı olarak, içsel güdülenmenin harici etkenlerden etkilenmesi daha az muhtemeldir. İçsel güdülenme, özü itibariyle değerli olduğundan dolayı bir şeyi yapmaya duyulan istek veya dürtü olarak tanımlanır. Bir faaliyeti özü itibariyle var olan tatmini ve ortaya çıkardığı memnuniyeti dolayısıyla yapmakla ilişkilidir. Ödül ve ceza ile ilgili değildir. İçsel öz tatmin için bir şeyi yapmakla ilgilidir (Ekinci, 2017). Öte yandan, *dışsal güdülenme* ise somut bir ödülü elde etmek veya bir cezadan kaçınmak amacıyla bir davranışta bulunma ya da bir görevi tamamlamaya yönelik dürtüdür. İçsel güdülenme, kapsamı dahilinde bireyin içsel duygularından kaynaklanan psikolojik bir süreçten geçtiği, nörofizyolojik bir faaliyettir. Her ne kadar içsel ve dışsal güdülenmeler iki ayrı kavram olarak düşünülebilse de çalışanları güdülemek ve verimli bir iş ortamı yaratmak adına bunların ikisi bir araya getirilebilir. Güdülenme yalnızca içsel ve dışsal güdülenmeden etkilenen bir kavram olmayıp, aynı zamanda çalışanların kişilik özellikleri ve beklentilerinden de etkilenmektedir (Dağdeviren, 2018). Şekil 4'te içsel ve dışsal faktörlerin birey performansı üzerindeki etkisi görülmektedir.

		Çevresel Faktörler		
		Fırsat		
		Daha Az Müsait	Daha Fazla Müsait	
Kişisel Faktörler	Daha Düşük Kapasite	Daha Düşük İsteklilik	Çok Düşük Performans	Düşük Performans
		Daha Fazla İsteklilik	Düşük-Orta Performans	Orta Düzey Performans
	Daha Yüksek Kapasite	Daha Düşük İsteklilik	Düşük-Orta Performans	Orta Düzey Performans
		Daha Fazla İsteklilik	Yüksek Performans	Çok Yüksek Performans

Şekil 8: İçsel ve Dışsal Faktörlerin Birey Performansı Üzerindeki Etkisi

Kaynak: (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2014: 143).

3.3. MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İnsan kaynakları sürecinin parçası ve ürünü olan motivasyon, maddi ya da manevi araçlardan etkilenmektedir. Maddi ya da manevi motivasyon araçları, bireylerin bu araçlara olan ihtiyaçlarına göre bireyleri motive etmektedir. Genel hatlarıyla bireylerin motivasyonuna etki eden faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Genç, 2013):

Ücret, Prim ve Ödüller: Bireylere emekleri karşılığında verilen paraya ücret denilmektedir. Prim, ücret haricinde yapılan ödemelerdir. Ödüller de çalışanlara gayretleri için verilen ekstra ödemelerdir. Ücret, prim ve ödül gibi maddi araçlar, dışsal araçlardır.

Sosyal Kolaylıklar: Çalışanlara daha iyi iş ve yaşam koşulları sağlamaktır. Ulaşım için servis, öğle yemeği, çay-kahve molası verilmesi vb. kolaylıklardır. Dışsal kaynakları araçlardır.

Takdir, Övgü, Yapıcı Eleştiri: Çalışanların yöneticileri, iş arkadaşları ya da müşteriler tarafından yazılı ve sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesidir.

Terfi ve Kariyer Geliştirme Olanakları: Toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme gibi ihtiyaçları karşılamak üzere terfi ettirme ya da yeni bir unvan verme veya ücret artışı gibi araçlardır.

Sosyal Statü Sağlamak: İşyerinde itibar görme, söz sahibi olma, güç kazanma, çevresinden daha üstün olma düşüncesi gibi araçlar motive edici araçlar olabilmektedir.

Çalışma Ortamını ve Çalışma Koşullarını İyileştirmek: Çalışma ortamındaki ısıtma ve soğutmanın, aydınlatmanın, gürültüden uzak olmasının çalışanların motivasyonu üzerinde etki edebilmektedir.

İş Güvenliği: İş güvenliği konusu çalışanların hem çalışanların kendilerini işyerinde can ve mal açısından güvende hissetmeleri hem de çalışanların işten çıkartılma korkusu yaşamaması bağlamında değerlendirilebilmektedir. Her iki durum da çalışanların motivasyonları üzerinde etki etmektedir.

Çalışma Düzeni: Baskıcı ve otoriter yönetici tipleri çalışanların iş yapmalarını sağlasa bile işe karşı motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle de düzeni bozacak şekilde davranışlardan ve isteklerden kaçınmak gerekmektedir.

Yetki Vermek: Genellikle alt ve orta kademe yöneticiler yetkilerinin artırılmasını ister. Yetkileri artırılan çalışanlar da daha fazla gayret etme yoluna gidebilmektedir.

İnisiyatif ve Sorumluluk Verme: Birçok kişi bağımsız çalışmak, hareket serbestisi, sorumluluklarının artmasını ve yeteneklerini zorlayacak sorumluluklara sahip olmayı istemektedir. Bu da çalışanların motivasyonuna katkı sağlamaktadır.

Eğitim: Çalışanların verimli çalışabilmesi için çalışanlara işle ilgili olmak üzere işbaşı eğitimler, kurs ve seminerler verilmesi, uzmanlaşmalarını sağlayacağından ileride daha fazla yetki ve sorumluluk üstleneceği işlere hazırlanmaları bakımından önem taşımaktadır.

3.4. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri, “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” bağlamında incelenmektedir. Kapsam Teorileri, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, McGregor’un X ve Y Kuramı, Alderfer’in ERG Kuramı, McClelland’ın İhtiyaç Kuramı ve Herzberg’in Çift Faktör Kuramı’dır. Süreç Teorileri ise Vroom’un Beklenti Kuramı, Adams’ın Eşitlik Kuramı, Locke’un Amaç Teorisi, Lawler ve Porter’in Bekleyiş Teorisi ve Skinner’in Davranış Pekiştirme Kuramı’dır.

3.4.1. Kapsam Teorileri

3.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Güdülenmeye dair yakın dönem araştırmaları daha ziyade bireysel ihtiyaçlara odaklanmaya başlamıştır. Maslow, hiyerarşik yapıya göre ihtiyaçların tatmin edilmesine dayalı insan güdülenmesini açıklayan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli’ni tasarlamıştır. Tasarladığı model kapsamında Maslow, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, aidiyet, özsaygı ve kendini gerçekleştirme adları altında beş farklı ihtiyaç seviyesi tanımlamıştır. *Fizyolojik ihtiyaçlar*, gıda, cinsellik ve uyku ihtiyaçlarıdır. *Güvenlik ihtiyaçları*, emniyete duyulan ihtiyaç ile hayatında endişe etmeme

hissiyatıdır. *Aidiyet*, sevgi, şefkat ve bir grup ya da sosyal ağın bir parçası olduğu hissiyatına duyulan ihtiyaçtır. Bireyler kendilerine karşı olumlu bir görüşe ve gerçek kapasite, başarı ve diğerlerinden gelen saygı temelinde *özsaygı hissiyatı* ihtiyacı içindedir. *Kendini gerçekleştirme* veya kimi zaman tanımlandığı üzere kişisel tatmin ise sürekli olduğundan daha ve daha fazlası olma, olabileceği her şeyi olma isteğinden doğan ihtiyaçtır (Özcan, 2017).

Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi kavramı, bireyin her seviye ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik ihtiyacıyla motive olduğu temeline oturmaktadır. Bireyler ihtiyaçlarını birer birer tatmin ederek piramitte yukarı yönde hareket edebilir. Bu seviyeler atlanamaz veya değiştirilemez; yani bireyler bir önceki seviyeyi tatmin etmeden bir üst seviyeye geçemezler ki bu da bireyleri daima içinde buldukları seviyeyi tatmin etme güdülenmesi içinde tutar (Şahin, Tabak, & Tabak, 2017).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Model'inde yer alan ihtiyaçlar şu şekildedir:

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, hava ve cinsellik gibi temel ihtiyaçlardır.

Güvenlik İhtiyaçları: Can güvenliği, iş güvenliği ve tehlikelerden korunma şeklinde örneklendirebileceğimiz önemli ihtiyaçlardır.

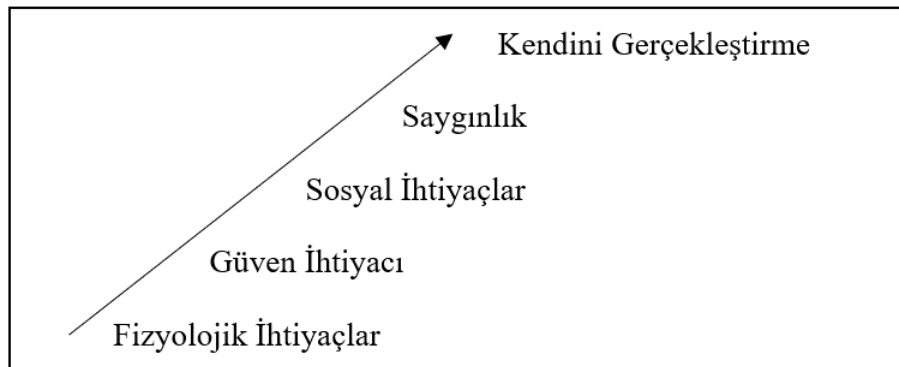
Toplumsal İhtiyaçlar: Bir gruba üye olmak, sevmek, sevilme, dostluk ve benimsenme şeklinde ifade edebileceğimiz ihtiyaçlardır. İnsan ilişkilerinin toplumsal (sosyal) yönünü ifade eder. Bir arkadaş grubu içerisinde yer alma ya da kurum ve derneklere ait olma ihtiyacı bu tür ihtiyaçların örnekleridir.

Saygınlık İhtiyaçları: Tanınma, itibar kazanma, başarıma, kendine güvenme ve güçlü olma ihtiyaçlarıdır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Hiyerarşinin en üst düzeyinde yer alan kişinin kendini gerçekleştirme ve yaratıcı yeteneklerini kullanmaya dönük ihtiyaçlarıdır. Kişinin bir sanat eseri ya da bilimsel bir eser yaratma ihtiyacı bu ihtiyaç türüne örnek olarak verilebilir.

Piramit yapısı içerisindeki düzenlemede ilk iki ihtiyaç seviyesini oluşturan fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları maaşlar gibi dışsal kaynaklardan tatmin edilebilir. Piramidin daha üst seviyelerindeki aidiyet, bağlılık, kendini gerçekleştirme, gelişme ve öğrenme ihtiyaçları ise içsel ihtiyaçlar ve güdüleyiciler olup bunlar ancak kişiler arası ve sosyal etkileşimler, özerklik, başarı ve gelişme yollarıyla tatmin edilebilir. Özsaygı seviyesinin tatmini, kişide daha güçlü özgüven, değerlilik, yetkinlik, kabiliyet ve ortamımız için kıymetli ve gerekli olduğu hissiyatlarını yaratır. Bu ihtiyaçların tatmin edilmemesi hali, heves kırılması ve güdülenme aksi duygulara yol açan aşağılık ve zayıflık hissiyatları yaratır (Sarı & Kindap, 2018).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi üzerinden, piramidin ilk iki seviyesinin, dışsal güdülenmede yansımalarını bulan hayatta kalmaya dayalı dışsal ihtiyaçlardan, daha üst seviyelerin ise bireylerde içsel güdülenmenin itici gücü olan içsel ihtiyaçlardan meydana geldiği söylenebilir. Maslow'un modelini destekleyen yeterli deneysel araştırma bulunmadığı yönünde tartışmalar mevcut olmasına karşın bu model zamana yenik düşmemiş olup çalışan üretkenliğini ve güdülenmesini azalma ya da çoğalma yönlerinde etkileyebilen çeşitli zorlu ekonomik şartlar ve çalışma koşulları altında insan davranışlarını açıklamak ve tahminlemek üzere kullanılabilir (Sarı & Kindap, 2018).



Şekil 9: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kaynak: (Küçüközkan, 2015: 102).

3.4.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor'un X ve Y Teorisi, çalışanlarını nelerin güdülendirdiğine dair yöneticilerin algı ve düşüncelerine odaklanmaktaydı. Çalışanların güdülenmesine yönelik bu varsayımlar, yöneticilerin çalışanlarına yaklaşımlarını etkilemekteydi. McGregor, teorisi kapsamında doğaları gereği birbirinden farklı olan ve farklı şekillerde güdülenen X ve Y kodlu iki çeşit çalışan olduğunu varsaymıştı. Her çalışan tipi için güdülenmelerini ve üretkenliklerinin artırılmasını sağlamak üzere farklı yönetim yaklaşımları benimsenmeliydi.

McGregor'un X teori çalışanları güdülenmemiş, işten hoşlanmayan ve işi bir zorunluluk olarak gören bireyler olarak varsayılmıştır. Bu tür çalışanlar mümkün oldukça sorumluluktan kaçınacak ve girişimci eylemlerden çekinecek bireylerdir. X grubu çalışanlarını güdülemek ve üretken hale getirmek için idare daha sıkı, geleneksel bir yaklaşım benimser. Teori X çalışanları kontrol ve tehdit edilmeli, iş yapmaya zorlanmalıdır. Bu bireylere yönelik hedefler somut ve katı olmalı, bireyler sıkı gözetim ve kontrol altında, güçlü bir merkezileşme kapsamında tutulmalıdır. Diğer yandan, Y grubu çalışanların öz güdülenme sahibi olduğunu, çalışmayı sevdiğini, işinden keyif aldığını ve sorumluluk almaya istekli hatta alınca işini daha da fazla seven bireylerden oluştuğunu varsayar. Bu tarz çalışanlar işle alakalı görevlerini yapmak için güdülenme sahibidir, fazla yönlendirmeye ihtiyaç duymaz ve sorumluluk kabul eder. İşe hayatın doğal bir parçası gibi yaklaşırlar. X grubu çalışanların güdülenmesi için bir dışsal ödül sistemi hayati konumdayken, Y grubu ise daha ziyade içsel ödül ve güdülenmelere dayalıdır (Tekin, Baş, & Gökdemir, 2016).

3.4.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

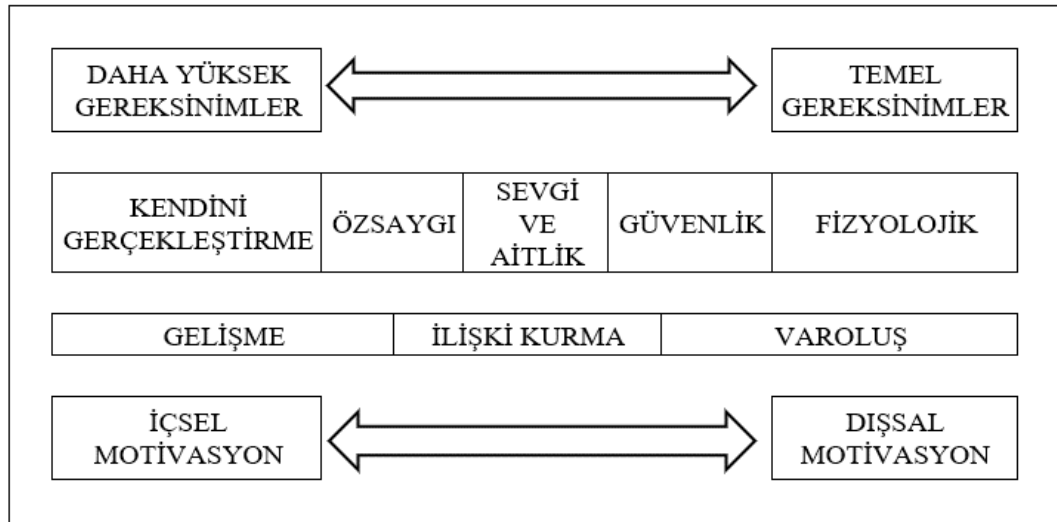
Alderfer'in ERG Teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile yakından ilişkilidir. Alderfer de tıpkı Maslow gibi ihtiyaçları hiyerarşik bir sıralamaya koymuş, ancak Maslow'dan farklı olarak 5'li değil 3'lü bir kategori oluşturmuştur. Alderfer'in teorisinde ihtiyaçlar varlık ihtiyaçları, ilişki ihtiyaçları ve gelişme ihtiyaçları olmak üzere üç temel kategoride sınıflandırılmıştır. Bu yolla Maslow'un

teorisinin daha da basitleştirilmesi amaçlanmıştır. Her iki kuram birbirine benzemekle birlikte, Alderfer'in kuramında ihtiyaçların hiyerarşik sıralamasının kişiden kişiye değişebileceği öngörülmüştür. Alderfer'in ERG Teorisi Var Olma (E-Existence), İlişki (R-Relatedness) ve Gelişme (G-Growth) ihtiyacı olmak üzere üç temel kategoriye sahiptir (Özkalp & Kirel, 2018). Buna göre ERG Teorisi,

Var Olma: Her türlü maddi ve fizyolojik gereksinimler

İlişki: Diğer insanlar ile kurulan anlamlı ilişki gereksinimi,

Gelişme: Bireyin kendisi ve çevresi üzerindeki yapıcı ve üretici etkiler yaratması ihtiyacını kapsamaktadır.



Şekil 10: Alderfer'in ERG Kuramı

Kaynak: (Özkalp & Kirel, 2018: 324).

3.4.1.4. McClelland'ın İhtiyaç Kuramı

McClelland'ın İhtiyaç Kuramı, üç temel insan ihtiyacından bahsetmektedir ve teorinin kendisi bir ihtiyaçlar üçlemesi temelinde tanımlanır: Başarıya yönelik ihtiyaçlar, güce yönelik ihtiyaçlar ve bağlılığa yönelik ihtiyaçlar.

Başarıya yönelik ihtiyaçlar; diğerlerinin durumlarından bağımsız şekilde kendi amaçlarını gerçekleştirebildiklerinde tatmin edilir. Yüksek derecede başarı ihtiyacı barındıran bireyler şans eseri başarıya ulaşmak istemez. Bunun aksine başarıları ve başarısızlıklarının ardında yatan sebepleri ararlar. Başarılarını şansa veya ihtimal hesaplarına bırakmayı reddederler. Bu gibi bireyler, daha iyi performans gösterme ve akranlarından daha gelişkin bir seviyede bulunma istekleri üzerinden diğerlerinden ayrılabilirlerdir. Yüksek seviyede başarı ihtiyaçları, bireyleri görece olarak zorlu işler aramaya sevk etmektedir. Bu bireyler yüksek beceriler gerektiren, daha zorlayıcı ve çetin işlerde daha fazla tatmin olurlar. Ayrıca sürekli olarak, sorunlara yenilikçi çözümler bulabilecekleri ve yaptıkları işle ilgili geri bildirim alabilecekleri işlerin peşinde koşarlar (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2014).

Güce yönelik ihtiyaçlar; bireyin etki sahibi olma ve diğerlerinin bireyin isteklerine uygun davranmasını sağlamaya dair arzusunu yansıtır. Bu gibi bireyler diğerlerinin davranışlarını değiştirebilecekleri pozisyonlar arar. Rekabetçi ve statü sahibi durumlarda olmayı tercih ederler.

Bağlılığa yönelik ihtiyaçlar; diğerleriyle yakın, dostane ilişkilerinin bulunması arzusunu açıklamaktadır. Bağlılığa yönelik ihtiyacı yüksek olan bireyler vakitlerini diğerleriyle etkileşimde bulunmak için kullanırlar. Ayrıca karşılıklı bağımlılık ve işbirliğinin hakim olduğu takım faaliyetlerini tercih etmeye eğilimlidirler. Bu gibi bireyler diğer bireylere karşı daha sempatik ve hoşgörülü davranma güdüsüne sahiptir (Aktaş & Şimşek, 2015).

Bu üç ihtiyaç grubu, bireyleri bu ihtiyaçları tatmin etmek üzere belirli davranışları sergilemeye güdüler. Dolayısıyla McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi, bireylerin barındırdıkları ihtiyaçlar uyarınca daha azimli ve güdülenmiş oldukları alanları

açıklayan bir güdülenme teorisidir. Bu ihtiyaçlar, sadece bireyin kendi doğasından gelen ihtiyaçlar değil, aynı zamanda çevreden öğrenilebilen ihtiyaçlardır.



Şekil 11: McClelland'ın İhtiyaç Kuramı

Kaynak: (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2014: 148).

3.4.1.5. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

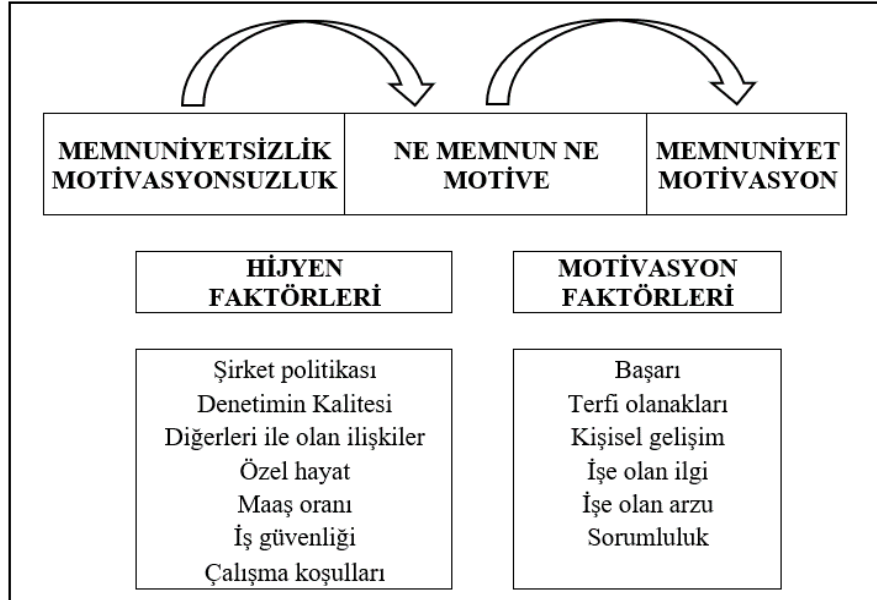
Herzberg güdülenmeyi tatmin üzerinden açıklamıştır. Bireyin nasıl güdülendiği ile bireyin tatmin seviyesi arasında bir bağıntı ortaya çıkarmıştır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, motivasyon ve hijyen faktörleri adı altında iki ayrı motivasyon faktör kümesi olduğunu belirtmektedir. Motivasyon faktörler varlıkları halinde tatmin olma durumu, eksiklikleri halinde ise daha az tatmin durumuna sebep olurlar. *Motivasyon faktörleri*; başarı, takdir, sorumluluk, işin kendisi ve ilerleme olarak belirtilmiştir. *Hijyen faktörleri* ise iyi çalışma koşulları, maaş, iş güvenliği ve insanlar arası ilişki gibi varlıkları halinde tatminsizliği azaltan faktörlerdir (Korkmazer & Aksoy, 2017).

Herzberg'in teorisinde tatmin ve tatminsizlik aynı sürekliliğin iki ucundan ziyade iki ayrı sürekliliktir. Tatmin sürekliliği tatmin olmuştan daha az tatmin olmuşa kadar değişen bir yelpazeyi kapsamaktadır. Tatminsizlik asla tatminin diğer ucunda yer almaz veya bunun tersi olarak düşünülmez. Tatminsizlik kendine özgü bir sürekliliğe sahiptir ve tatminsizden daha az tatminsiz doğru değişim gösterir. Herzberg'in teorisi içinde hijyen faktörlerinin amacı, tatminsizliği hafifletmek veya gidermektir. Ancak, tatminsizlik azaltılabilse dahi, daha az tatminsiz bir birey tatminli bir birey haline gelmeyecektir. Teoriye göre bir birey ancak ve ancak

eksiklikleri tatminsizliğe sebep olmayacak ama daha az tatmine sebep olabilecek motivasyon faktörlerin iş yerinde yerine getirilmesi sayesinde tatmin olabilecektir (Smith & Shields, 2013).

Herzberg'in teorisine göre hijyen faktörleri güdüleyici değildir ancak iş ile alakalı tatminsizliği azaltır. Hijyen faktörlerinin üstüne gitmek tatmine sebep olmayacak veya bunun yolunu açmayacaktır. Bu faktörler ancak asgari tatminsizlik sebebi bir ortam yaratmaya yarayacaktır. İş tatmininin tersi tatminsizlikten ziyade işten tatmin yokluğudur ki benzer şekilde tatminsizlik için de tatminsizliğin tersinin tatminden ziyade, tatminsizliğin yokluğu anlamına gelmektedir (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017).

Herzberg'in teorisi, güdülenmiş bir işgücünü nasıl oluşturacaklarına karar vermek için yöneticiler tarafından kullanılabilir. İşçilerin tatminsizliğinin ana sorun olması halinde, hijyen faktörleri iyileştirilmelidir. Ancak performansın iyileştirilmesi için motivasyonların iyileştirilmesi gerekmektedir. Bunun anlamı da daha zorlayıcı ve içsel anlamda daha ödüllendirici olacak şekilde işin doğasını değiştirmek olmaktadır (Sanjeev & Surya, 2016).



Şekil 12: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: (Kumar & Misra, 2012: 53).

Tablo 2’de Kapsam Teorileri’ne genel bakış görülmektedir.

Tablo 5: Kapsam Teorilerine Genel Bakış

Kuram	Temel Varsayım	Uygulamalara Katkısı
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	Bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir ve beş kademe ihtiyaç vardır.	Bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek için neler yapılması gerektiğini göstermektedir.
McGregor'un X ve Y Kuramı	X Kuramı bireyleri olumsuz, Y Kuramı ise olumlu davranışlar sergileyen çalışanlar olarak değerlendirir.	Yöneticiler bireylerin farklılıklarını analiz ederek yönetim şekillerini ona göre düzenlemelidir.
Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	Bireylerin motive edilmesi için olması gereken asgari koşullar hijyen faktörlerini oluşturmaktadır.	Örgütteki bireylerin sadece hijyen ya da sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarıya ulaştırmak mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiler her iki faktörü de göz önüne almalıdır.
McClelland'ın İhtiyaç Kuramı	Başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşmaktadır.	Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler koyarlar. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları iyi yönlendirmeleri gerekir.
Alderfer'in ERG Kuramı	Var olma, ait olma ve gelişme ihtiyacından oluşmaktadır.	Yöneticiler ihtiyaçları tatmin ettikçe bireyler daha çok performans göstermektedir.

Kaynak: (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2014: 144).

3.4.2. Süreç Teorileri

3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

1960 yılında geliştirilen bir diğer güdülenme teorisi Vroom'un Beklenti Teorisidir. Bu teori, bir davranışın beklenen sonucu nedeniyle diğer davranışlar yerine bireyin belirli bir davranışı seçmesi temeline dayanmaktadır. Seçilen davranışın ardında yatan güdülenme, temelde beklenen sonucun çekiciliği ile alakalıdır. Bu teori, bireylerin çaba ve performans arasında bir bağıntı olduğuna ve bu performansın çekici bir ödül ile sonuçlanacağına inanmaları halinde belirli hedeflere güdülendiklerini varsaymaktadır. Teoriye göre performanstan kaynaklanan ödül, çabaları anlamlı ve değerli kılacak ve mevcut bir ihtiyacı karşılayacaktır (Miner, 2015).

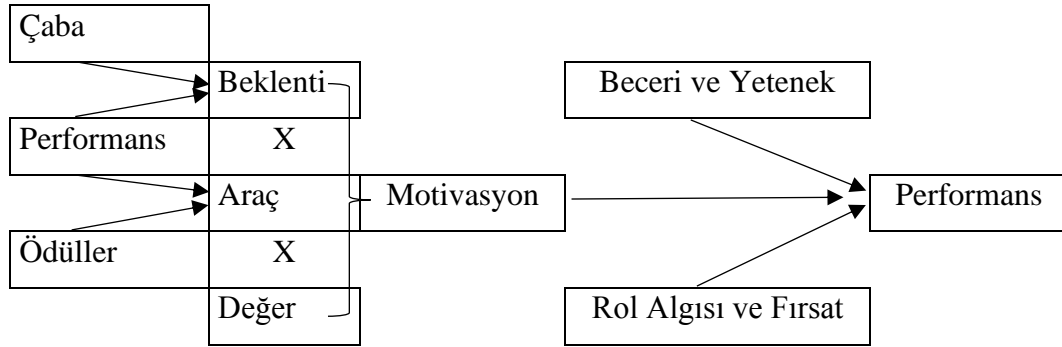
Vroom, teorisinde *Değerlik* (Valence- V), *Beklenti* (Expectancy- E) ve *İşe Yararlık* (Instrumentality- I) olmak üzere üç temel değişkene yer vermiştir. *Beklenti*yi etkileyen etkenlerden biri, bireylerin belirli bir davranışı başarıyla gerçekleştirmek için gerekli kabiliyete ve becerilere sahip olduklarına yönelik özgüven olan öz-yetkinliktir. Beklentiyi etkileyen bir başka etken, bireyin ulaşılması istenen hedeflerin ulaşılmasının çok zor olduğunu ve performans beklentisinin erişilebilir olmadığını hissetmesi halinde düşük beklenti hali yaratan hedeflerin zorluğu hususudur. Beklentiyi etkileyen son etken ise, beklenen sonuç üzerinde bireyin sahip olduğunu hissettiği kontrol derecesidir. Bireyler sonuç beklentisini üzerinde kontrol ve etki sahibi olmadıklarını hissettiklerinde, bunu takip eden düşük güdülenme olmaktadır (Baumhof, Decker, Röder, & Menrad, 2017).

İşe yararlık, belirli performans beklentisinin karşılanması halinde bir ödül elde edileceği algısıdır. Ödül; daha iyi maaş, terfi, başarı veya takdir hissi gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Tüm performanslara yönelik ödüllerin aynı olması halinde, işe yararlık düşük olmaktadır. İşe yararlık üzerine etkiyen üç etken bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ödülün için temel alınacak performansı değerlendirecek kişilere, her performansın makul bir karşılığı olacağına yönelik duyulan güvendir. İkincisi, kararların nasıl alındığı üzerinde veya nasıl bir

performansın nasıl bir sonuç veya ödüle götüreceği üzerinde kontroldür. Sonuncusu ise performans ile sonuçlar arasındaki ilişkiyi açıklayan politikalar (Yeşil, 2016).

Değerlik, değer ihtiyaç ve hedefleri temelinde birey için ödülün ne ölçüde değerli olduğu hususunu açıklamaktadır. Değerlik, bireyin bir sonucu değerlediği ölçektir. Bu, illa somut bir tatmin değeri olmaktan ziyade, bir sonuçtan kaynaklanan beklenen tatmin derecesini ifade etmektedir. Değerlik üç değere sahiptir; (-1) sonuçtan kaçınma hali; (0) sonuca ilgisizlik hali; (1) sonucu isteme hali. Birey, sonucunun pozitif bir değeri bulunması halinde belirli bir faaliyeti yapmaya güdülenebilir (Çetin, Giderler, & Güler, 2017).

Çabaların bir performansla sonuçlanması, performansın da arzu edilen bir sonuca yani bir başka deyişle pozitif değerlikli bir ödüle götürmesi bekleniyor ise, birey arzu edilen ödüle ulaşmak üzere bu belirli davranış/çabayı seçme yolunda güdüsel itki sahibi olacaktır. Beklenti teorisi, belirli bir davranışa yönelik güdülenmenin, bireyin o davranışa dair tanımladığı değerden kaynaklandığını açıklamaktadır. Sonuç veya ödül tıpkı bu ödüle dair tanımlanan değerlik/değerden kaynaklanan güdülenme gibi içsel veya dışsal doğaya sahip olabilir (Gülner, 2007).



Şekil 13: Vroom'un Beklenti Teorisi

Kaynak: (Gülner, 2007: 181).

3.4.2.2. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi

Stacey Adams'ın Eşitlik teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisine benzer şekilde girdi ve çıktı (sonuç) arasındaki ilişkiyi karşılaştırmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisinin ana bileşenleri girdiler ve çıktılardır. Girdiler bir kişinin bir değiş tokuşa katkı olarak koyabileceği, beceriler, önceki iş tecrübeleri, eğitim ve iş üstüne harcadığı çaba hususlarını da kapsayabilen unsurlardır. Çıktılar ise değiş tokuşun sonuçları, yeni bir kimsenin sağladığı girdinin karşılığında aldığıdır. Girdi veya çıktının varlığı değiş tokuşa dahil taraflardan biri ya da her ikisi tarafından tanınmış olmalı ve girdi veya çıktılar değiş tokuşa uygun nitelikte olmalıdır (Çetin, Giderler, & Güler, 2017).

Teoriye göre iki bireyin girdileri benzer olduğu takdirde elde ettikleri çıktılar da aynı olmalıdır. Her iki bireyin de çıktı/girdi oranları eşit olmalıdır. Aksi takdirde adaletsizlik ortaya çıkacaktır. Kişi olarak tanımlanan bireyin girdi/çıktı oranı, diğer olarak tanımlanan bireyin veya grubun girdi/çıktı oranı ile karşılaştırılır. Kişinin diğeri ile aynı işi aynı çaba ile yapıyor olması ancak diğerrinin daha fazla ödeme/ödül/takdir kazanıyor olması halinde, bu durum kişi için emeğinin karşılığını alamama hissiyatına götüren bir rahatsızlık yaratacaktır. Diğerrinin aynı miktarda girdi karşılığında kişiden daha fazla ödül alıyor olması halinde ise kişi emeğinin karşılığında fazlasını alıyor olacak ve bu da yine kişide rahatsızlık yaratacaktır (Tuğal, Topsakal, & İplik, 2017).

Emeğinin karşılığının altında ya da üstünde ödüllendiriliyor olsun, bireyin hissettiği adaletsizlik arttıkça hissettiği rahatsızlık da artacaktır. Bireylerin hissettiği rahatsızlık arttıkça, rahatsızlığı hafifletmek üzere hakkaniyeti tekrar sağlamak için daha fazla uğraşacaklardır. Adalet veya adaletsizlik bireyin girdiler ve çıktılara dair algısına dayalıdır. Girdi ve çıktının önemine dair nesnel bir görüşten ziyade bireyin kendi perspektifiyle ilgilidir. Bu teorideki adaletsizlik görelî bir kavram olup kişinin yüksek girdi ve düşük çıktı durumuyla ve diğerrinin de benzer bir oranla karşılaşması halinde mevcut bulunmaz. Adaletsizlik, bir kişinin diğerrine kıyasla emeğinin karşılığının altında ya da üstünde ödüllendiriliyor olması halinde mevcuttur (Gürbüz, Ayhan, & Sert, 2016).

Bu teorinin güdüsel unsuru, adaletsizliğin sonuçlarından türetilmiştir. Adaletsizliğin temel sonuçları, adaletsizliğin gerginlik yaratması, gerginlik miktarının adaletsizlik miktarı ile doğru orantılı olması, bireyler arasında yaratılan gerginliğin bunları adaletsizliği azaltacak yönde güdülemesi ve adaletsizliği gidermek için gerekli güdülemenin adaletsizlik miktarı ile doğru orantılı olması hususlarıdır. Diğer bir deyişle adaletsizliğin varlığı, bireyleri davranışsal veya bilişsel yollarla bir hakkaniyet koşuluna dönülmesi üzere durumu değiştirme yönünde güdülemektedir. Bireyler, girdileri değiştirerek, çıktıları değiştirerek, girdi veya çıktıları bilişsel olarak saptırarak, alanı terk ederek, kişinin kıyaslandığı diğerinin girdi veya çıktıları değiştirecek eylemlerde bulunarak ya da kıyaslanan diğerini değiştirerek adaletsizliği değiştirme eğiliminde olurlar. Hakkaniyeti tekrar sağlama çabası içinde bireyler pozitif değerli (değerlik) çıktıları azamiye çıkarmaya ve çaba gerektiren girdileri asgariye çekmeye eğilimlidir. Buna ilaveten, kişi kıyaslanan diğerini değiştirmektense girdileri ve çıktıları saptırma çabasına eğilimli olur. Adaletsizliği değiştirme yolunda son çözüm işi bırakmak olup bu yöntem ancak aşırı adaletsizlik hallerinde kullanılır (Balık & Şengül, 2017).

3.4.2.3. Diğer Teoriler

Motivasyon ile ilgili diğer Süreç Teorileri Edwin Locke'un Amaç Teorisi, Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisi ve Skinner'ın Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisidir.

Edwin Locke'un Amaç Teorisi: Locke'a göre davranışların temelinde yatan şey, bireylerin bilinçli amaçlarında niyetlerinde gizlidir. Amaçlar ne kadar zor olursa verim o kadar artmaktadır. Dolayısıyla teoride başarının iş tatmini sağlayan bir faktör olduğu belirtilmektedir.

Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisi: Süreç teorileri arasında yer alan bir diğer teori Lawler ve Porter'in Bekleyiş Teorisidir. Kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve örgütlerde çalışanların beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu ve bu durumun da çabaları olumsuz etkilediğini belirten bir teoridir. Teoriye göre çalışanların yüksek doyum elde edebilmesi için

bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve bu ödüllerin adil olarak dağıtılması gerekmektedir.

Skinner'in Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi: Süreç teorileri kapsamındaki son teori, Skinner'ın Davranış Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi'dir. Teoriye göre ödüllendirilen davranış tekrarlanmaktadır. Ayrıca davranışlar, sonuçlar tarafından koşullandırılmaktadır. Buna göre davranışlar ihtiyaç gibi içsel nedenler yerine doğrudan dışsal faktörlere bağlanmıştır. Kısaca birey doyuma ulaşacağı davranışları tekrarlar, fakat acı verici davranışlardan kaçınmaktadır. Tablo 3'te Süreç Teorilerine genel bakış görülmektedir.

Tablo 6: Süreç Teorileri

Kuram	Temel Varsayım	Uygulamacılara Katkısı
Skinner'in Koşullanma Kuramı	Öğrenme davranışın bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmektedir.	Yöneticiler çalışanlarına sık sık geribildirimlerde bulunurlarsa, onları olumlu davranışlara yönlendirmiş ve motivasyonlarını da arttırmış olacaklardır.
Vroom'un Beklenti Kuramı	Bireyin, belli bir iş için gayret sarf etmesi, bekleyiş ve araçsallığa bağlıdır.	Davranış-sonuç ilişkisi geliştiren çalışanların beklentileri karşılandıkça işe bağlılıkları artacak ve daha iyi performans gösterecektir.
Lawler-Porter Modeli	Bireyi motive eden faktör içsel ve dışsal ödüllerdir.	Yönetici dışsal faktörlere dikkat ederek çalışanın demoralize olmasını engellemelidir.
Adams'ın Eşitlik Kuramı	Örgütlerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine ne şekilde yansıdığını tartışmaktadır.	Yönetici her çalışana eşit şartlarda davrandığını ortaya koyduğunda tüm çalışanların motivasyonları yüksek olacaktır.
Locke'un Amaç Kuramı	Bireylerin amaçları örgütteki motivasyonları açısından temel belirleyicidir.	Yöneticiler çalışanların hedeflerini yükselterek performanslarını artırmalıdır.

Kaynak: (Paşamehmetoğlu & Yeloğlu, 2014).

3.5. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, MOTİVASYON VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Kişilik özellikleri, motivasyon ve personel güçlendirme ile ilgili olarak literatürde birçok farklı çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda, farklı sektörlerden yöneticilerle, çalışanlarla, sporcularla ve hatta öğretmen-öğrenci ilişkisinde değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu nedenle değişkenlerin yaygın bir araştırma alanını kapladığını söylemek mümkündür. Çalışmanın bu kısmında, farklı sektörlerden katılımcılarla yapılan araştırmaların bulgularından bahsedilecektir.

3.6.1. Kişilik Özellikleri ve Motivasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar

Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin, öğrencilerin motivasyonu üzerine etkisine yönelik bir araştırma Khalilzadeh ve Khodi (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. 13 öğretmen, 375 lise öğrencisi ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular özellikle öğretmenlerin vicdan sahibi kişilik özelliklerinin öğrencilerin içsel motivasyonları üzerinde olumlu bir etki bıraktığını göstermiştir. Ayrıca, öğretmenlerin dışa dönük kişilik özelliklerinin öğrencilerin içsel motivasyon ve başarıları üzerinde olumsuz bir etki gösterdiği de araştırmadan elde edilen bulgular arasındadır.

Sakatlık geçiren profesyonel sporcuların geri dönüş motivasyonlarında kişilik özelliklerinin etkisinin incelendiği bir araştırma Burger (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. 110 profesyonel sporcu ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular içsel Motivasyon alanında yüksek puan alan sporcuların rehabilitasyon sürecinde uyumunun yüksek olduğunu göstermiştir. Kendi kendine motive olabilen sporcular, rehabilitasyona en yüksek düzeyde uyum sağlayabilenlerdir. Ayrıca dışa dönük kişiliğe sahip sporcuların dışsal motivasyon düzeyleri de yüksektir.

Sporcuların kişilik özellikleri ve motivasyon ilişkisine yönelik bir diğer çalışma Xiao, Hwa, Xi ve Qiang (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çin'deki 460 üniversite öğrencisi sporcuların kişilik özelliklerine ve motivasyonlarına odaklanan

çalışmadan elde edilen bulgular, beş kişilik özelliğinden vicdanlılık, duygusal istikrar ve açıklık ile özerk motivasyonun duygusal tükenmişliği negatif, aynı kişilik özellikleri ile kontrollü motivasyonun ise duygusal tükenmişliği pozitif etkilediğini göstermektedir.

Dwivedula, Bredillet ve Müller (2016), kişilik ve motivasyonun organizasyon başarısı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların yüksek motivasyonunun örgütsel başarıyı pozitif etkilediğini ortaya koymuştur. Yüksek motivasyon ise kişilik özellikleri ile doğrudan ilişkilidir.

Kilit müşteri yöneticilerinin kişilik özellikleri ve motivasyonlarının performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırma Mahlamaki, Rintamaki ve Rajah (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, öğrenmeye yönelik motivasyonu yüksek yöneticilerinin performans üzerinde önemli roller üstlendiğini göstermektedir. Ayrıca dışa dönüklük, uyumluluk, vicdanlılık ve duygusal istikrarın motivasyon yapısıyla önemli ilişkileri olduğunu ortaya koymuştur. Dışa dönüklük ve vicdanlılık kişilik özelliğinin öğrenme motivasyonunu ve buna bağlı olarak da performansı artırdığı çalışmada gösterilmiştir.

İşyerinde interneti iş amacı dışında kullanmada (cyberloafing) kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirmenin etkisini inceleyen bir araştırma Kim, Triana, Chung ve Oh (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. 247 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen ilginç bir bulgu olarak, beş faktör kişilik özelliklerinden yüksek vicdanlılık kişilik özelliğine sahip olan bireyler, psikolojik güçlendirme düzeyi düştükçe daha az işyerinde interneti iş amacı dışında kullanma davranışı sergilemektedir.

Tripathi ve Bharadwaja (2018), psikolojik güçlendirme ve stres arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin etkisini incelemiştir. Hindistan'daki 4 bankada çalışan 120 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, algılanan stres ile psikolojik güçlendirme arasında önemli ölçüde negatif ilişki olduğunu

göstermektedir. Bununla birlikte duygusal istikrar ve uyumluluk kişilik özellikleri, psikolojik güçlendirme ile stres arasındaki negatif ilişkiyi güçlendiren önemli bir ara değişendir.

Beş faktör kişilik özellikleri ile güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırma Yazdi ve Mustamil (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. 384 ön hizmet görevlisi ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, dışa dönük ve vicdanlı kişilik özelliğine sahip çalışanların daha fazla güçlendirildiklerini göstermektedir. Dolayısıyla Yazdi ve Mustamil, hizmet sektöründe hangi çalışanların güçlendirilmesi gerektiği konusunda literatüre katkı sağlamıştır.

3.6.2. Psikolojik Güçlendirme ve Motivasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar

Güçlendirme ile motivasyon ilişkisi üzerine literatürde araştırmalara sık olmamakla birlikte rastlanmaktadır. Çalışmanın bu kısmında güçlendirme ve motivasyon ilişkisine ilişkin araştırmaların sonuçlarına yer verilecektir.

Yüksel (2015), kamu hastanelerinde personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Isparta'daki kamu hastanelerinde görev yapan 336 sağlık personeli ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, sağlık çalışanlarında personel güçlendirme, iş tatmini ve iş motivasyonu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Güneş (2015), Batman ili merkezinde kamu işletmelerinin çalışanları özelinde personel güçlendirme ile motivasyon ilişkisini araştırmıştır. 175 çalışan ile anket yolu ile toplanan veriler analiz edilmiş ve personel güçlendirme ile motivasyon arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Öztuna (2010), Türkiye'nin önde gelen makine üreticilerinden birinin döküm, makine ve vana fabrikalarında çalışan 64 beyaz yakalı personel ile psikolojik güçlendirme ve motivasyon göstergeleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, psikolojik güçlendirme ve motivasyon

göstermeleri arasında orta derecede ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca motivasyon göstergelerinin yalnızca yaşa bağı olarak değişkenlik gösterdiği ve motivasyon göstergelerinden iş tatmini ile psikolojik güçlendirme arasında ilişki olduğu da araştırmadan elde edilen bulgular arasındadır.

4. BÖLÜM: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRİLMESİ İLE MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

4.1. YÖNTEM

Bu kısımda araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bilindiği üzere Yemen 2015 yılından bu yana iç karışıklıklarla boğuşmaktadır. Bu nedenle de toplumsal yaşamda bir istikrarsızlık söz konusudur. Sivil toplum kuruluşları, her ülkede toplumsal yaşantıda oluşan problemlerin çözümü için çalışmaktadır. Yemen'deki toplumsal istikrarsızlık nedeniyle sorunlar büyümektedir. Sorunların çözümü için hükümet güçlerinin yanı sıra kar amacı gütmeyen kuruluşların (sivil toplum kuruluşlarının) ve sivil toplum kuruluşlarında çalışanların, ülkedeki karışıklıklar nedeniyle oluşan sorunlara çözüm bulabilmek için daha motive bir şekilde çalışması gereklidir.

Benzer şekilde Türkiye de 80 milyona ulaşan ve hızla artmaya devam eden nüfusu dolayısıyla ortaya çıkan çeşitli kısıtlarlaboğuşmaktadır. Türkiye'nin geniş ve dağlık coğrafyası, her bölgesine aynı düzeyde sosyal ve ekonomik imkanları götürebilmeyi zorlaştırmakta, bu nedenle de ülkede büyük kentlere göçler yaşanmaktadır. Bu da hem bölgesel düzeyde hem de makro anlamda ülkenin tamamında toplumsal yaşantıdaki problemleri artırmakta ve Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarında ağır bir yük oluşturmaktadır. Bu nedenle de Türk sivil toplum kuruluşlarında çalışanların yoğun bir şekilde çalışabilmesi için motive bir şekilde çalışması gereklidir.

Görüldüğü üzere her iki ülkede de toplumsal yaşantıda problemler söz konusudur ve bu problemlerin ortadan kaldırılması için çalışan sivil toplum kuruluşlarında

Çalışanların motivasyonu her iki ülke için de önem taşımaktadır. Çalışmada literatürde ayrı ayrı motivasyon üzerinde etkili olduğuna yönelik bulgulara rastlanan psikolojik güçlendirme ve kişilik özelliklerinin, sivil toplum kuruluşlarında çalışanlar özelinde de aynı etkiyi yaratıp yaratmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu araştırma kişilik özelliklerinin ve psikolojik güçlendirmenin motivasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel sorusu, “Yemenli ve Türk katılımcılar için kişilik özelliklerinin ve psikolojik güçlendirmenin motivasyon üzerindeki etkisi nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Bu temel soru doğrultusunda araştırmanın ana ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Tablo 7: Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Gelişime açıklığın motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₂: Öz disiplinin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₃: Dışa dönüklüğün motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₄: Uyumluluğun motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₅: Nörotikliğin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₆: Psikolojik Güçlendirmenin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₆₁: Anlamlılığın motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

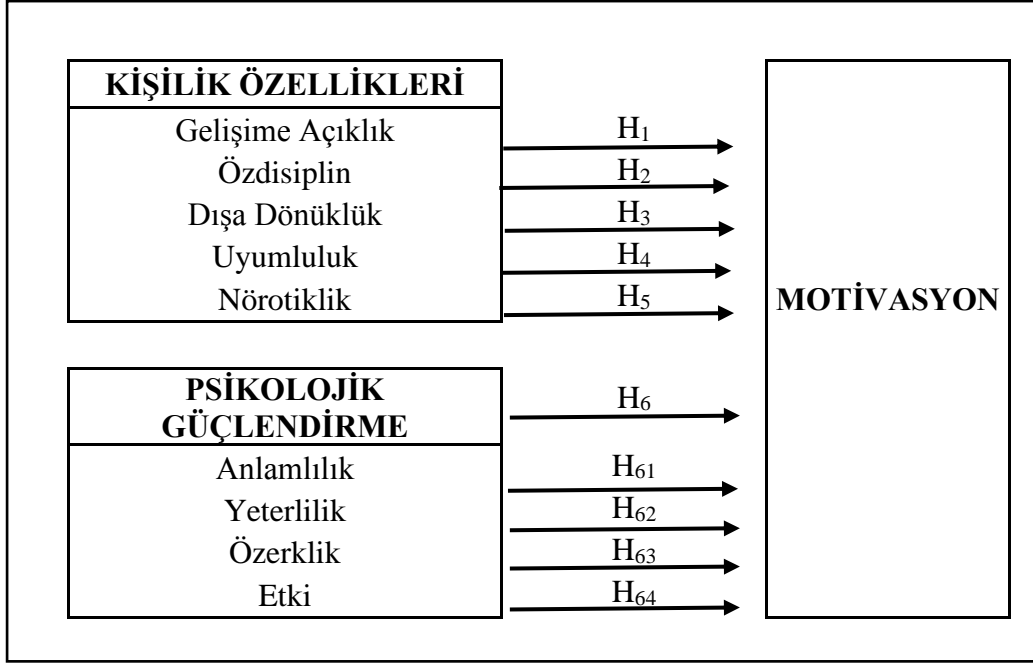
H₆₂: Yeterliliğin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₆₃: Özerkliğin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₆₄: Etkinin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 14'te görölmektedir.



Şekil 14: Araştırmanın Modeli

4.1.3. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmada; katılımcıların anket formunda yer alan soruları tam ve doğru olarak anladıkları ve yansız olarak yanıt verdikleri; anket formunda yer alan sorulara mevcut durumlarını ortaya koyar şekilde yanıt verdikleri, sosyal olarak istedik yanıtlar vermedikleri varsayılmıştır.

Araştırma, Türk ve Yemenlilerin görüşlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla araştırma, Türk ve Yemenli katılımcılar ile kısıtlıdır. Araştırmada evrene ulaşmanın zaman ve maliyet olarak imkânsız olması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırma, örneklem yoluyla ulaşılabilenler ile sınırlıdır. Araştırmanın iki farklı ülkede gerçekleştirilmesi nedeniyle finansman açısından kısıt söz konusudur. Motivasyon ölçeğinin daha önce Yemenli katılımcılar ile gerçekleştirilen bir araştırmada kullanılmamış olmaması nedeniyle ölçeğin Yemenli katılımcılar tarafından anlaşılma düzeyi de araştırma için bir başka kısıttır.

4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın psikolojik güçlendirme ve kişilik özelliklerinin motivasyon üzerindeki etkisini Türk ve Yemenli katılımcılar özelinde karşılaştırmalı olarak ölçmek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda ulaşılması gereken araştırmanın evreni Türkiye’de ve Yemen’de aktif olarak çalışanlardan oluşmaktadır. Ancak böylesine büyük bir evrene ulaşmanın zaman ve maddi olarak imkânsız olması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırma çevrimiçi anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anket formları Türkiye’deki sivil toplum kuruluşlarında çalışanlara çevrimiçi ortamda gönderilmiş, toplam 153 katılımcıdan yanıt alınmıştır. Ancak uygulamada kullanılması mümkün olmayan, boş yanıtların olduğu, tamamen doldurulmamış anket formları temizlenmiş ve toplam 83 Türk katılımcı örnekleme dahil edilmiştir. Benzer şekilde 216 Yemenli katılımcıya anket formları gönderilmiş, uygun olmayan anket formlarının temizlenmesinin ardından 82 Yemenli’nin verileri araştırmaya dahil edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %44,7’dir. Araştırma bu örneklemeden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

4.1.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin 44 soruluk versiyonu, Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Motivasyon Anketi kullanılmıştır.

Beş Faktör Kişilik Özellik Ölçeği – 44 Madde: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği, süreç içerisinde birçok araştırmacının geliştirmesi nedeniyle tek bir kişiye ait olmaktan çıkıp evrensel bir hale gelmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Sümer ve Sümer (2005) tarafından gerçekleştirilen Türkçe uyarlanmış hali kullanılmış olup Ölçek 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Bireyler kendilerini “1- Bana çok uygun” ve “5- Bana hiç uygun değil” arasında puanlandırmaktadır. Ölçeğin Gelişime Açıklık, Öz disiplin, Dışa dönüklük, Uyumluluk ve Nörotiklik olmak üzere 5 alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin faktör yükleri 0,40 ile 0,63 arasında değişmekte ve toplam varyansın %48,46’sını açıklayabilmektedir. Ölçeğin güvenilirlik değerleri ise gelişime açıklık faktörü için 0,72, öz disiplin faktörü için 0,67, dışa dönüklük faktörü için 0,73, uyumluluk faktörü için 0,60 ve nörotiklik faktörü için 0,68’dir

(Basım, Çetin ve Tabak, 2009). İlgili ölçek, daha önce Yemenli katılımcılarla yapılan çalışmada kullanılmıştır (Ludeke & Larsen, 2017).

Aşağıda bu ölçekte yer alan bazı örnek sorular sıralanmaktadır:

Kişilik Özellikleri

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerin size ne kadar uygun olduğunu belirtiniz.

(1) Hiç uygun değil, (2) Biraz uygun değil, (3) Kararsızım, (4) Biraz uygun, (5) Tamamen Uygun

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konuşkan					
Başkalarında hata arayan					
İşini tam yapan					
Güvenilir bir çalışan					
Gergin olabilen					
Planlar yapan ve bunları takip eden					
Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili					

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek “anamlılık”, “yeterlilik”, “özerklik” ve “etki” olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek “1 – Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5 – Kesinlikle Katılıyorum” aralığındaki 5’li Likert tipinde 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından Türkçe’ye kazandırılmıştır. Ölçeğin faktör yükleri 0,75 ile 0,97 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirlik değerleri anlamlılık faktörü için 0,835, yeterlilik faktörü için 0,851, özerklik faktörü için 0,847 ve etki faktörü için 0,890’dır (Sürgevil, Tolay ve Topoyan, 2013). İlgili ölçek, daha önce Yemenli katılımcılarla yapılan çalışmada kullanılmıştır (Al-Swidi, Nawawi, & Al-Hosam, 2012)

Aşağıda bu ölçekte yer alan bazı örnek sorular sıralanmaktadır:

Psikolojik Güçlendirme

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yaptığım iş benim için önemlidir.					
İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.					
İşyerinde olup bitenler üzerindeki etkim büyüktür.					
İş faaliyetlerimi gerçekleştirmek için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
İş faaliyetlerim benim için bireysel bazda anlamlıdır.					
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
İşyerinde olup biten şeyler üzerinde önemli ölçüde etkiye sahibim.					

Motivasyon Anketi: Çolak-Alsatt (2016) tarafından çeşitli çalışmalardan derlenerek oluşturulmuştur. Anket, “1 – Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5 – Kesinlikle Katılıyorum” aralığındaki 5’li Likert tipinde hazırlanmış 25 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere 3 alt boyutu bulunmaktadır. Anketin güvenilirlik değerleri anketin geneli için 0,87, ekonomik motivasyon için 0,78, psikososyal motivasyon için 0,834 ve örgütsel-yönetimsel motivasyon için 0,823’tür. Anketin faktör yükleri 0,413 ile 0,799 arasında değişmektedir (Çolak-Alsatt, 2016). İlgili ölçek daha önce Yemenli katılımcılarla yapılan bir çalışmada kullanılmamıştır.

Aşağıda bu ölçekte yer alan bazı örnek sorular sıralanmaktadır:

Motivasyon

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerin size ne kadar uygun olduğunu belirtiniz.
(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum,
(5) Kesinlikle Katılıyorum

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aldığım ücret, kurumda sahip olduğum statüye uygundur.					
Primli ücret uygulaması motivasyonumu artırır.					
Çalışma ortamında iş güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu artırır.					
Bağımsız çalışma imkânı verilerek inisiyatif kullanabilmek iş yapma isteğimi artırır.					
Çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları arttırılmalıdır.					

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutların güvenilirlik değerleri ise Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8: Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha	N
Psikolojik Güçlendirme	0,890	12
Anlamlılık	0,719	3
Yeterlilik	0,845	3
Özerklik	0,669	3
Etki	0,786	3
Kişilik	0,588	44
Gelişime Açıklık	0,622	9
Öz disiplin	0,542	7
Dışa Dönüklük	0,592	6
Uyumluluk	0,510	7
Nörotiklik	0,519	7
Motivasyon	0,837	25
Ekonomik	0,622	4
Psikososyal	0,690	13
Örgütsel Yönetmel	0,850	8

4.1.5. Normallik Analizi

Verilere hangi analizlerin uygulanabileceğinin belirlenmesi için normallik analizinden faydalanılmaktadır. Normallik varsayımının testinde Kolmogorov-

Smirnov testinden ve basıklık ve çarpıklık değerlerinden faydalanılmaktadır. Normallik varsayımının sağlanabilmesi için ya Kolmogorov-Smirnov testinin istatistiksel olarak anlamsız olması ($p>0,05$) ya da basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında değer alması gerekmektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2016). Normallik varsayımının sağlanması halinde verilere parametrik analizler, normallik varsayımının sağlanamaması halinde ise nonparametrik analizler uygulanmaktadır.

Tablo 9’da araştırmada kullanılan 5 Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin limit değerler arasında olduğu görülmektedir. Verilerin normallik varsayımını karşılaması nedeniyle kişilik özellikleri ile ilgili analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 9: Kişilik Özelliklerine İlişkin Normallik Analizi

		Gelişime Açıklık	Öz disiplin	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Nörotiklik
N		165	165	165	165	165
Normallik Parametreleri	Ortalama	3,7313	3,4346	3,3697	3,4035	3,1385
	SS	0,45928	0,43272	0,39090	0,34848	0,37113
	Mutlak	0,104	0,094	0,103	0,117	0,155
Aşırı Farklar	Pozitif	0,104	0,083	0,103	0,117	0,155
	Negatif	-0,084	-0,094	-0,087	-0,069	-0,085
Test İstatistiği		0,104	0,094	0,103	0,117	0,155
p		,000	,001	,000	,000	,000
Basıklık		0,228	-0,008	0,170	0,692	0,367
Çarpıklık		-0,001	0,336	-0,421	0,777	-0,403

Tablo 10’da araştırmada kullanılan Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin limit değerler arasında olduğu görülmektedir. Verilerin normallik varsayımını karşılaması nedeniyle Psikolojik Güçlendirme ile ilgili analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 10: Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Normallik Analizi

		Anlamlılık	Yeterlilik	Özerklik	Etki
N		165	165	165	165
Normallik Parametreleri	Ortalama	3,8828	3,3434	3,1758	3,2505
	SS	1,18927	1,49997	1,16612	1,17414
	Mutlak	0,198	0,185	0,118	0,181
Aşırı Farklar	Pozitif	0,174	0,147	0,086	0,128
	Negatif	-0,198	-0,185	-0,118	-0,181
Test İstatistiği		0,198	0,185	0,181	0,118
p		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c
Basıklık		-1,186	-0,503	-0,336	-0,245
Çarpıklık		0,548	-1,300	-1,147	-0,983

Tablo 11’de araştırmada kullanılan Motivasyon Ölçeğinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin limit değerler arasında olduğu görülmektedir. Verilerin normallik varsayımını karşılaması nedeniyle Psikolojik Güçlendirme ile ilgili analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 11: Motivasyona İlişkin Normallik Analizleri

		Ekonomik	Psikososyal	Örgütsel Yönetmel
N		165	165	165
Normallik Parametreleri	Ortalama	3,7636	4,1106	4,2229
	SS	0,65985	0,42553	0,49531
	Mutlak	0,157	0,077	0,113
Aşırı Farklar	Pozitif	0,087	0,059	0,070
	Negatif	-0,157	-0,077	-0,113
Test İstatistiği		0,157	0,077	0,113
p		,000	,018	,000
Basıklık		-0,430	-0,383	-0,950
Çarpıklık		0,108	0,554	0,970

4.1.6. Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlenmesinde iki gruplu değişkenler için parametrik testlerden bağımsız örneklem t testinden, ikiden fazla gruplu değişkenler için ise ANOVA'dan faydalanılmıştır. Ayrıca motivasyon üzerinde kişilik özelliklerinin ve psikolojik güçlendirmenin etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan tüm analizler SPSS for Windows v25.0 paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

4.2. BULGULAR

Bu kısımda araştırmanın bulgularına yer verilecektir.

4.2.1. Demografik Özellikler

Yemenli katılımcıların %53,7'si erkek, %46,3'ü ise kadındır. Türk katılımcıların ise %79,5'i kadın, %20,5'i erkektir.

Yemenli katılımcıların %45,1'i 26-35 yaş aralığında, aynı sayıda katılımcı ise 36 yaş ve üzerindedir. Türk katılımcıların ise %44,6'sı 25 yaş altında, %49,4'ü ise 26-35 yaş aralığındadır.

Yemenli katılımcıların yarısı evli yarısı bekâr iken, Türk katılımcıların %80,7'si bekârdır.

Yemenli katılımcıların %59,3'ü, Türk katılımcıların ise %74,7'si orta düzeyde gelire sahip olduğunu belirtmiştir.

Yemenli katılımcıların çalıştıkları işyerindeki kıdemleri yaklaşık olarak dengeli bir dağılım gösterirken, Türk katılımcıların %50,6'sı 1-3 yıldır aynı işyerinde çalışmaktadır. %38,6'sı ise 1 yıldan az süredir aynı işyerinde çalıştığını belirtmiştir.

Benzer şekilde Yemenli katılımcıların mesleki kıdemleri yaklaşık olarak dengeli dağılırken, Türk katılımcıların %47'si 1-3 yıllık mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 12'de demografik özellikler bütünsel olarak görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

	Yemenli		Türk	
	n	%	n	%
<i>Cinsiyet</i>				
Erkek	44	53,7	17	20,5
Kadın	38	46,3	66	79,5
<i>Yaş</i>				
25 Yaş ve altı	8	9,8	37	44,6
26-35	37	45,1	41	49,4
36 ve Üzeri	37	45,1	5	6,0
<i>Medeni Durum</i>				
Evli	41	50,0	16	19,3
Bekâr	41	50,0	67	80,7
<i>Gelir</i>				
Düşük	11	13,4	14	16,9
Orta	49	59,8	62	74,7
Yüksek	22	26,8	7	8,4
<i>Kıdem</i>				
1 Yılden az	17	20,7	32	38,6
1-3 Yıl	26	31,7	42	50,6
4-6 Yıl	19	23,2	2	2,4
7-9 Yıl	11	13,4	5	6,0
10 yıl ve üzeri	9	11,0	2	2,4
<i>Mesleki Kıdem</i>				
1 Yılden az	4	4,9	19	22,9
1-3 Yıl	12	14,6	39	47,0
4-6 Yıl	24	29,3	10	12,0
7-9 Yıl	17	20,7	9	10,8
10 yıl ve üzeri	25	30,5	6	7,2
Toplam	82	100,0	83	100,0

4.2.2. Betimleyici İstatistikler

Katılımcıların psikolojik güçlendirme ve alt boyutları ile motivasyon ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin betimleyici istatistikleri, Yemenli ve Türk katılımcılar için ayrı ayrı olmak üzere Tablo 11’de görülmektedir. Buna göre Yemenli katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeyleri “yüksek” iken, Türk katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeyleri “düşüktür”. Bununla birlikte Yemenli ve Türk katılımcıların motivasyonları “yüksektir”.

Tablo 13: Betimleyici İstatistikler

	Yemenli		Türk	
	X	SS	X	SS
Psikolojik Güçlendirme	4,1748	0,50216	2,6606	0,84991
<i>Anlamlılık</i>	4,2602	0,57622	3,5100	1,48920
<i>Yeterlilik</i>	4,2439	0,67495	2,4538	1,56137
<i>Özerklik</i>	4,0691	0,54619	2,4418	1,06319
Etki	4,1260	0,58710	2,2369	0,76426
Motivasyon	3,9701	0,39933	4,0939	0,40382
<i>Ekonomik</i>	3,8537	0,56102	3,6747	0,73743
<i>Psikososyal</i>	3,9970	0,43910	4,2229	0,38213
<i>Örgütsel Yönetmel</i>	4,0596	0,48986	4,3842	0,44792

4.2.3. İstatistiksel Analizler

Bu kısımda kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirmenin motivasyon üzerindeki etkisine yönelik hipotezlere ilişkin testlere ve ek olarak psikolojik güçlendirme ve motivasyonun demografik özelliklere göre değişkenliğine yönelik analizlere yer verilmiştir.

4.2.3.1. Motivasyon Üzerinde Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi

4.2.3.1.1. Motivasyon Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Etkisi

Motivasyon üzerinde kişilik özelliklerinin etkisinin belirlenebilmesi için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Çoklu regresyon analizi, bir bağımlı değişken üzerinde birden çok bağımsız değişkenin etkisinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Yapılan regresyon analizinin sonuçları için Tablo 14’te görülmektedir.

Tablo 14: Kişilik Özelliklerinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Kişilik Özellikleri	Model 1		
	Motivasyon		
	Beta	t	p
Sabit		5,621	0,000
Gelişime Açıklık	0,444	5,826	0,000
Öz disiplin	0,109	1,460	0,146
Dışa Dönüklük	-0,080	-1,031	0,304
Uyumluluk	0,113	1,479	0,141
Nörotiklik	-0,046	-0,606	0,545
	R^2	0,206	
	F	9,516	
	p	,000	

Model 1’de kişilik özelliklerinin motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon sonuçlarına göre Model 1’in açıklama gücü düşüktür ($R^2=0,206$) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(5,159)}=9,516$ ve $p=0,000 < 0,05$). Analize göre, yalnızca gelişime açıklığın (Beta= 0,444; Pozitif; $p=0,000 < 0,05$) motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre H_1 hipotezi kabul edilmiş, H_2 , H_3 , H_4 ve H_5 hipotezleri ise reddedilmiştir.

4.2.3.1.2. Motivasyon Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi

Motivasyon üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisinin belirlenebilmesi için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 15’te görülmektedir.

Tablo 15: Psikolojik Güçlendirmenin Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Psikolojik Güçlendirme	Model 2		
	Beta	t	p
Sabit		32,862	0,000
Anlamlılık	0,152	1,639	0,103
Yeterlilik	0,187	1,674	0,096
Özerklik	-0,011	-0,096	0,924
Etki	-0,234	-1,909	0,058
	R^2	0,037	
	F	2,592	
	p	0,039	

Model 2’de psikolojik güçlendirmenin motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon sonuçlarına göre Model 2’nin açıklama gücü oldukça düşüktür ($R^2=0,037$) ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(4,160)}=2,592$ ve $p=0,039<0,05$). Analize göre, anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etkinin motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna göre H_6 hipotezi ve H_{61} , H_{62} , H_{63} , H_{64} ve H_{65} alt hipotezleri reddedilmiştir.

4.2.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Demografik Özelliklere Göre Değişkenliği

Katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerinin milliyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Yemenli katılımcıların psikolojik güçlendirme ($p=0,000<0,05$), anlamlılık ($p=0,000<0,05$), yeterlilik ($p=0,000<0,05$), özerklik ($p=0,000<0,05$) ve etki düzeyleri ($p=0,000<0,05$) Türk katılımcılara göre daha yüksektir (Yemenli Ortalama > Türk Ortalama).

Tablo 16: Psikolojik Güçlendirme Algısının Milliyete Göre Değişkenliği

Milliyet	n	X	SS	t	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
Yemen	82	4,1748	0,5022	13,952	0,000
Türkiye	83	2,6606	0,8499		
<i>Anlamlılık</i>					
Yemen	82	4,2602	0,5762	4,276	0,000
Türkiye	83	3,5100	1,4892		
<i>Yeterlilik</i>					
Yemen	82	4,2439	0,6749	9,578	0,000
Türkiye	83	2,4538	1,5614		
<i>Özerklik</i>					
Yemen	82	4,0691	0,5462	12,388	0,000
Türkiye	83	2,4418	1,0632		
<i>Etki</i>					
Yemen	82	4,1260	0,5871	17,818	0,000
Türkiye	83	2,2369	0,7643		

4.2.3.2.1. Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği

Yemenli katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Yemenli kadın katılımcıların psikolojik güçlendirme ($p=0,004<0,05$), anlamlılık ($p=0,034<0,05$), yeterlilik ($p=0,002<0,05$) ve etki düzeyleri ($p=0,006<0,05$) Yemenli erkek katılımcılara göre daha yüksektir (Yemenli Kadın $\text{Ortalama} >$ Yemenli Erkek Ortalama). Özerklik boyutu ise Yemenli katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir ($p=0,165>0,05$)

Tablo 17: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Cinsiyetlerine Göre Değişkenliği

	n	X	SS	t	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
Erkek	44	4,0322	0,5231	-2,933	0,004
Kadın	38	4,3399	0,4264		
<i>Anlamlılık</i>					
Erkek	44	4,1364	0,5898	-2,139	0,034
Kadın	38	4,4035	0,5322		
<i>Yeterlilik</i>					
Erkek	44	4,0379	0,7716	-3,251	0,002
Kadın	38	4,4825	0,4431		
<i>Özerklik</i>					
Erkek	44	3,9924	0,59926	-1,376	0,165
Kadın	38	4,1579	0,46973		
<i>Etki</i>					
Erkek	44	3,9621	0,53900	-2,836	0,006
Kadın	38	4,3158	0,58994		

Yemenli katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Yemenli bekâr katılımcıların yeterlilik ($p=0,029<0,05$) düzeyleri Yemenli evli katılımcılara göre daha yüksektir (Yemenli Bekâr Ortalama > Yemenli Evli Ortalama). , Psikolojik Güçlendirme, Anlamlılık, Özerklik ve Etki boyutları ise Yemenli katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 18: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Medeni Durumlarına Göre Değişkenliği

	n	X	SS	t	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
Evli	41	4,1402	0,5245	-0,621	0,537
Bekâr	41	4,2093	0,4827		
<i>Anlamlılık</i>					
Evli	41	4,3252	0,5602	1,022	0,310
Bekâr	41	4,1951	0,5915		
<i>Yeterlilik</i>					
Evli	41	4,0813	0,7880	-2,235	0,029
Bekâr	41	4,4065	0,4973		
<i>Özerklik</i>					
Evli	41	4,0650	0,61110	-0,067	0,947
Bekâr	41	4,0732	0,48023		
<i>Etki</i>					
Evli	41	4,0894	0,52188	-0,562	0,576
Bekâr	41	4,1626	0,65031		

Yemenli katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerinin ve alt boyutlarının yaşlarına göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Yemenli katılımcıların yalnızca Psikolojik Güçlendirmenin Yeterlilik düzeylerinin yaşlarına göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür ($p=0,021 < 0,05$). Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda ise 36 yaş ve üzerindeki 26-35 yaş aralığındakilere göre kendilerini daha yeterli gördükleri görülmüştür.

Buna karşılık Yemenli katılımcıların genel olarak psikolojik güçlendirme algısı ile anlamlılık, özerklik ve etki alt boyutlarına ilişkin algılamalarının yaşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 19: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Yaşa Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
(1) 25 Yaş ve altı	8	4,1146	0,21333	3,023	0,054
(2) 26-35	37	4,0428	0,54808		
(3) 36 ve Üzeri	37	4,3198	0,46668		
Total	82	4,1748	0,50216		
<i>Anlamlılık</i>					
(1) 25 Yaş ve altı	8	4,0833	0,23570	2,258	0,111
(2) 26-35	37	4,1532	0,50671		
(3) 36 ve Üzeri	37	4,4054	0,66265		
Total	82	4,2602	0,57622		
<i>Yeterlilik</i>					
(1) 25 Yaş ve altı	8	4,4167	0,23570	4,063	0,021
(2) 26-35	37	4,0180	0,78938		<u>Farklılık</u>
(3) 36 ve Üzeri	37	4,4324	0,54356		2-3
Total	82	4,2439	0,67495		
<i>Özerklik</i>					
(1) 25 Yaş ve altı	8	3,8750	0,35355	2,062	0,134
(2) 26-35	37	3,9820	0,60321		
(3) 36 ve Üzeri	37	4,1982	0,49975		
Total	82	4,0691	0,54619		
<i>Etki</i>					
(1) 25 Yaş ve altı	8	4,0833	0,49602	1,398	0,253
(2) 26-35	37	4,0180	0,67562		
(3) 36 ve Üzeri	37	4,2432	0,49472		
(3) 36 ve Üzeri	82	4,1260	0,58710		
Total	0	0,0000	0,00000		

Yemenli katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının ve alt boyutlarının aylık gelire göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Yemenli katılımcıların Psikolojik Güçlendirme algısı ve tüm alt boyutlara ilişkin algılarının aylık gelirlerine göre değişkenlik göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 20: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Gelire Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
Düşük	11	4,1136	0,31018	0,102	0,903
Orta	49	4,1786	0,46398		
Yüksek	22	4,1970	0,65745		
Total	82	4,1748	0,50216		
<i>Anlamlılık</i>					
Düşük	11	4,1515	0,34524	0,339	0,714
Orta	49	4,2993	0,51480		
Yüksek	22	4,2273	0,77927		
Total	82	4,2602	0,57622		
<i>Yeterlilik</i>					
Düşük	11	4,3030	0,40701	0,050	0,952
Orta	49	4,2313	0,68787		
Yüksek	22	4,2424	0,77105		
Total	82	4,2439	0,67495		
<i>Özerklik</i>					
Düşük	11	3,8485	0,54495	1,055	0,353
Orta	49	4,0952	0,41388		
Yüksek	22	4,1212	0,76667		
Total	82	4,0691	0,54619		
<i>Etki</i>					
Düşük	11	4,1515	0,50252	0,267	0,767
Orta	49	4,0884	0,61530		
Yüksek	22	4,1970	0,57881		
Total	82	4,1260	0,58710		

Yemenli katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının ve alt boyutlarının kıdemlerine göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Yemenli katılımcıların yalnızca Psikolojik Güçlendirme'nin Yeterlilik düzeylerinin kıdemlerine göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür ($p=0,03 < 0,05$). Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda ise 1-3 yıllık kıdeme sahip olanların 1 yıldan az ve 7-9 yıllık kıdeme sahip olanlara göre, 4-6 yıllık kıdeme sahip olanların da 7-9 yıllık kıdeme sahip olanlara göre kendilerini daha yeterli gördükleri görülmüştür. Buna karşılık Yemenli katılımcıların genel olarak

psikolojik güçlendirme algısı ile anlamlılık, özerklik ve etki alt boyutlarına ilişkin algılamalarının kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 21: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Kıdemlerine Göre Değişkenliği

Kıdem	n	X	SS	F	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
(1) 1 Yıldan az	17	4,07	0,48222	2,451	0,053
(2) 1-3 Yıl	26	4,30	0,46253		
(3) 4-6 Yıl	19	4,29	0,52069		
(4) 7-9 Yıl	11	3,81	0,59054		
(5) 10 yıl ve üzeri	9	4,20	0,29200		
Total	82	4,17	0,50216		
<i>Anlamlılık</i>					
(1) 1 Yıldan az	17	4,06	0,48926	2,221	0,074
(2) 1-3 Yıl	26	4,42	0,42748		
(3) 4-6 Yıl	19	4,37	0,75273		
(4) 7-9 Yıl	11	3,94	0,49031		
(5) 10 yıl ve üzeri	9	4,33	0,62361		
Total	82	4,26	0,57622		
<i>Yeterlilik</i>					
(1) 1 Yıldan az	17	3,92	0,87820	4,403	0,003
(2) 1-3 Yıl	26	4,51	0,48287		<u>Farklılık</u>
(3) 4-6 Yıl	19	4,42	0,50726		1-2
(4) 7-9 Yıl	11	3,76	0,83121		2-4
(5) 10 yıl ve üzeri	9	4,30	0,20031		3-4
Total	82	4,24	0,67495		
<i>Özerklik</i>					
(1) 1 Yıldan az	17	4,16	0,29149	2,291	0,067
(2) 1-3 Yıl	26	4,10	0,65163		
(3) 4-6 Yıl	19	4,11	0,40143		
(4) 7-9 Yıl	11	3,64	0,69048		
(5) 10 yıl ve üzeri	9	4,26	0,49379		
Total	82	4,07	0,54619		
<i>Etki</i>					
(1) 1 Yıldan az	17	4,16	0,54157	0,936	0,448
(2) 1-3 Yıl	26	4,17	0,55976		
(3) 4-6 Yıl	19	4,26	0,75014		
(4) 7-9 Yıl	11	3,91	0,47354		
(5) 10 yıl ve üzeri	9	3,93	0,46481		
Total	82	4,13	0,58710		

Yemenli katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeylerinin ve alt boyutlarının mesleki kıdemlerine göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Yemenli katılımcıların Psikolojik Güçlendirmenin Anlamlılık ($p=0,036 < 0,05$) ve Yeterlilik ($p=0,039 < 0,05$) düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda ise 4-6 yıllık mesleki kıdeme sahip olanların 1-3 yıllık mesleki kıdeme göre daha fazla anlamlılık algısına sahip oldukları, 4-6 yıllık mesleki kıdeme sahip olanların 7-9 yıllık mesleki kıdeme göre daha fazla yeterlilik algısına sahip oldukları görülmüştür.

Buna karşılık Yemenli katılımcıların genel olarak psikolojik güçlendirme algısı ile özerklik ve etki alt boyutlarına ilişkin algılamalarının mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 22: Yemenli Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Mesleki Kıdemlerine Göre Değişkenliği

Mesleki Kıdem	n	X	SS	F	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
(1) 1 Yıldan az	4	3,94	0,04167	2,223	0,074
(2) 1-3 Yıl	12	4,05	0,38999		
(3) 4-6 Yıl	24	4,42	0,38464		
(4) 7-9 Yıl	17	4,06	0,58000		
(5) 10 yıl ve üzeri	25	4,12	0,57181		
Total	82	4,17	0,50216		
<i>Anlamlılık</i>					
(1) 1 Yıldan az	4	3,83	0,33333	2,708	0,036
(2) 1-3 Yıl	12	3,94	0,42243		<u>Farklılık</u>
(3) 4-6 Yıl	24	4,50	0,38069		2-3
(4) 7-9 Yıl	17	4,24	0,54981		
(5) 10 yıl ve üzeri	25	4,27	0,73912		
Total	82	4,26	0,57622		
<i>Yeterlilik</i>					
(1) 1 Yıldan az	4	4,00	0,00000	2,651	0,039
(2) 1-3 Yıl	12	4,17	0,38925		<u>Farklılık</u>
(3) 4-6 Yıl	24	4,60	0,50101		3-4
(4) 7-9 Yıl	17	4,02	0,76803		
(5) 10 yıl ve üzeri	25	4,13	0,80508		
Total	82	4,24	0,67495		
<i>Özerklik</i>					
(1) 1 Yıldan az	4	4,00	0,00000	1,205	0,315
(2) 1-3 Yıl	12	3,97	0,65841		
(3) 4-6 Yıl	24	4,21	0,42634		
(4) 7-9 Yıl	17	3,86	0,78226		
(5) 10 yıl ve üzeri	25	4,13	0,40825		
Total	82	4,07	0,54619		
<i>Etki</i>					
(1) 1 Yıldan az	4	3,92	0,16667	1,839	0,130
(2) 1-3 Yıl	12	4,11	0,47849		
(3) 4-6 Yıl	24	4,36	0,58083		
(4) 7-9 Yıl	17	4,14	0,40925		
(5) 10 yıl ve üzeri	25	3,93	0,72008		
Total	82	4,13	0,58710		

4.2.3.2.2. Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği

Türk katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Türk erkek katılımcıların genel psikolojik güçlendirme algısı ($p=0,047<0,05$) ile alt boyutlarından etki algılarının ($p=0,004<0,05$) Türk kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Türk Erkek Ortalama > Türk Kadın Ortalama). Anlamlılık, yeterlilik ve özerklik boyutu ise Türk katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 23: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Cinsiyetlerine Göre Değişkenliği

	n	X	SS	t	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
Erkek	17	3,0245	0,6447	2,016	0,047
Kadın	66	2,5669	0,8749		
<i>Anlamlılık</i>					
Erkek	17	3,9804	1,2935	1,471	0,116
Kadın	66	3,3889	1,5209		
<i>Yeterlilik</i>					
Erkek	17	2,6863	1,5251	0,686	0,495
Kadın	66	2,3939	1,5764		
<i>Özerklik</i>					
Erkek	17	2,7255	0,88377	1,238	0,169
Kadın	66	2,3687	1,09876		
<i>Etki</i>					
Erkek	17	2,7059	0,57593	2,969	0,004
Kadın	66	2,1162	0,76347		

Türk katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Türk bekâr katılımcıların etki ($p=0,046<0,05$) algılamaları Türk evli katılımcılara göre daha yüksektir (Türk Bekâr Ortalama > Türk Evli Ortalama). Genel olarak Psikolojik Güçlendirme, Anlamlılık, Özerklik ve Yeterlilik boyutları ise Türk katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 24: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Medeni Durumlarına Göre Değişkenliği

	n	X	SS	t	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
Evli	16	2,7396	0,5602	0,547	0,587
Bekâr	67	2,6418	0,9079		
<i>Anlamlılık</i>					
Evli	16	3,9167	1,5563	1,176	0,226
Bekâr	67	3,4129	1,4681		
<i>Yeterlilik</i>					
Evli	16	2,9583	1,1730	1,765	0,088
Bekâr	67	2,3333	1,6247		
<i>Özerklik</i>					
Evli	16	2,1875	0,87744	-1,066	0,231
Bekâr	67	2,5025	1,10000		
<i>Etki</i>					
Evli	16	1,8958	0,65228	-2,024	0,046
Bekâr	67	2,3184	0,77075		

Türk katılımcıların psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılamalarının yaşlarına göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Türk katılımcıların yalnızca Psikolojik Güçlendirme'nin Özerklik algısı alt boyutunun yaşlarına göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür ($p=0,024 < 0,05$). Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda ise 26-35 yaş aralığındakilerin 25 yaş ve altındaki katılımcılara göre kendilerini daha özerk gördükleri görülmüştür.

Buna karşılık Türk katılımcıların genel olarak psikolojik güçlendirme algısı ile anlamlılık, yeterlilik ve etki alt boyutlarına ilişkin algılamalarının yaşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 25: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Yaşlarına Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
(1) 25 Yaş ve altı	37	2,6014	0,98369	0,159	0,853
(2) 26-35	41	2,7093	0,74422		
(3) 36 ve Üzeri	5	2,7000	0,70858		
Total	83	2,6606	0,84991		
<i>Anlamlılık</i>					
(1) 25 Yaş ve altı	37	3,4324	1,68667	0,251	0,779
(2) 26-35	41	3,5285	1,38639		
(3) 36 ve Üzeri	5	3,9333	0,59628		
Total	83	3,5100	1,48920		
<i>Yeterlilik</i>					
(1) 25 Yaş ve altı	37	2,4414	1,75867	1,011	0,369
(2) 26-35	41	2,3496	1,40228		
(3) 36 ve Üzeri	5	3,4000	1,11555		
Total	83	2,4538	1,56137		
<i>Özerklik</i>					
(1) 25 Yaş ve altı	37	2,1892	1,01696	3,915	0,024
(2) 26-35	41	2,7480	1,06139		<u>Farklılık</u>
(3) 36 ve Üzeri	5	1,8000	0,73030		1-2
Total	83	2,4418	1,06319		
<i>Etki</i>					
(1) 25 Yaş ve altı	41	2,2114	0,73695	1,801	0,172
(2) 26-35	5	1,6667	0,62361		
(3) 36 ve Üzeri	83	2,2369	0,76426		
Total	0	0,0000	0,00000		

Türk katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının ve alt boyutlarının aylık gelire göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Türk katılımcıların Psikolojik Güçlendirme algısı ve tüm alt boyutlara ilişkin algılarının aylık gelirlerine göre değişkenlik göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 26: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Aylık Gelirlerine Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
Düşük	14	2,5476	0,45139	0,168	0,846
Orta	62	2,6909	0,90200		
Yüksek	7	2,6190	1,05723		
Total	83	2,6606	0,84991		
<i>Anlamlılık</i>					
Düşük	14	3,7143	0,88537	0,743	0,479
Orta	62	3,4032	1,64869		
Yüksek	7	4,0476	0,65060		
Total	83	3,5100	1,48920		
<i>Yeterlilik</i>					
Düşük	14	2,0000	1,37747	0,970	0,383
Orta	62	2,5914	1,62899		
Yüksek	7	2,1429	1,19965		
Total	83	2,4538	1,56137		
<i>Özerklik</i>					
Düşük	14	2,3571	0,46159	0,066	0,936
Orta	62	2,4516	1,13416		
Yüksek	7	2,5238	1,37244		
Total	83	2,4418	1,06319		
<i>Etki</i>					
Düşük	14	2,1190	0,66161	1,902	0,156
Orta	62	2,3172	0,69980		
Yüksek	7	1,7619	1,30120		
Total	83	2,2369	0,76426		
Total	0	0,0000	0,00000		

Türk katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının ve alt boyutlarının kademelerine göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Türk katılımcıların yalnızca Psikolojik Güçlendirmenin alt boyutlarından Etki algılarının kademelerine göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür ($p=0,045 < 0,05$). Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda ise, farklılığın kaynağı tespit edilememiştir. Buna karşılık Türk katılımcıların genel olarak psikolojik güçlendirme algısı ile anlamlılık, yeterlilik ve özerklik alt boyutlarına ilişkin algılamalarının kademelerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 27: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Kıdemlerine Göre Değişkenliği

	N	X	SS	F	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
1 Yıldan az	32	2,98	0,95203	2,099	0,089
1-3 Yıl	42	2,43	0,76463		
4-6 Yıl	2	2,50	0,00000		
7-9 Yıl	5	2,52	0,59337		
10 yıl ve üzeri	2	2,92	0,00000		
Total	83	2,66	0,84991		
<i>Anlamlılık</i>					
1 Yıldan az	32	3,85	1,49776	1,282	0,284
1-3 Yıl	42	3,40	1,41332		
4-6 Yıl	2	2,33	0,00000		
7-9 Yıl	5	2,60	2,19089		
10 yıl ve üzeri	2	3,67	0,00000		
Total	83	3,51	1,48920		
<i>Yeterlilik</i>					
1 Yıldan az	32	2,75	1,73309	2,174	0,080
1-3 Yıl	42	2,02	1,44446		
4-6 Yıl	2	3,67	0,00000		
7-9 Yıl	5	3,27	0,54772		
10 yıl ve üzeri	2	3,67	0,00000		
Total	83	2,45	1,56137		
<i>Özerklik</i>					
1 Yıldan az	32	2,80	1,28085	1,764	0,144
1-3 Yıl	42	2,16	0,90538		
4-6 Yıl	2	2,33	0,00000		
7-9 Yıl	5	2,60	0,36515		
10 yıl ve üzeri	2	2,33	0,00000		
Total	83	2,44	1,06319		
<i>Etki</i>					
1 Yıldan az	32	2,51	0,78965	2,559	0,045
1-3 Yıl	42	2,14	0,74041		<u>Farklılık</u>
4-6 Yıl	2	1,67	0,00000		?
7-9 Yıl	5	1,60	0,36515		
10 yıl ve üzeri	2	2,00	0,00000		
Total	83	2,24	0,76426		

Türk katılımcıların psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılamalarının mesleki kıdemlerine göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için

ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Türk katılımcıların Psikolojik Güçlendirmenin Özerklik alt boyutuna ilişkin algılamalarının mesleki kıdemlerine göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür ($p=0,036 < 0,05$). Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda ise 4-6 yıllık mesleki kıdeme sahip olanların 6 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha fazla yeterlilik algısına sahip oldukları görülmüştür.

Buna karşılık Türk katılımcıların genel olarak psikolojik güçlendirme algısı ile anlamlılık, yeterlilik ve etki alt boyutlarına ilişkin algılamalarının mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 28: Türk Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algısının Mesleki Kıdemlerine Göre Değişkenliği

Mesleki Kıdem	n	X	SS	F	p
<i>Psikolojik Güçlendirme</i>					
(1) 1 Yıldan az	19	2,64	1,04344	1,989	0,104
(2) 1-3 Yıl	39	2,65	0,81284		
(3) 4-6 Yıl	10	3,16	0,72270		
(4) 7-9 Yıl	9	2,10	0,47649		
(5) 10 yıl ve üzeri	6	2,83	0,71102		
Total	83	2,66	0,84991		
<i>Anlamlılık</i>					
(1) 1 Yıldan az	19	3,67	1,52348	1,813	0,135
(2) 1-3 Yıl	39	3,44	1,52590		
(3) 4-6 Yıl	10	4,07	1,26491		
(4) 7-9 Yıl	9	2,48	1,55556		
(5) 10 yıl ve üzeri	6	4,11	0,68853		
Total	83	3,51	1,48920		
<i>Yeterlilik</i>					
(1) 1 Yıldan az	19	2,26	1,74829	1,821	0,133
(2) 1-3 Yıl	39	2,18	1,53868		
(3) 4-6 Yıl	10	3,13	1,28812		
(4) 7-9 Yıl	9	2,48	1,40546		
(5) 10 yıl ve üzeri	6	3,67	1,19257		
Total	83	2,45	1,56137		
<i>Özerklik</i>					
(1) 1 Yıldan az	19	2,28	1,28266	4,268	0,004
(2) 1-3 Yıl	39	2,58	0,90392		<u>Farklılık</u>
(3) 4-6 Yıl	10	3,30	1,03578		3-4
(4) 7-9 Yıl	9	1,74	0,70273		3-5
(5) 10 yıl ve üzeri	6	1,67	0,59628		
Total	83	2,44	1,06319		
<i>Etki</i>					
(1) 1 Yıldan az	19	2,35	0,95887	2,017	0,100
(2) 1-3 Yıl	39	2,38	0,68201		
(3) 4-6 Yıl	10	2,13	0,42164		
(4) 7-9 Yıl	9	1,70	0,77180		
(5) 10 yıl ve üzeri	6	1,89	0,75031		
Total	83	2,24	0,76426		

4.2.3.3. Motivasyonun Demografik Özelliklere Göre Değişkenliği

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin milliyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Türk katılımcıların motivasyon ($p=0,049<0,05$), psikososyal ($p=0,001<0,05$) ve Örgütsel Yönetsel ($p=0,000<0,05$), motivasyon düzeylerinin Yemenli katılımcılara göre daha yüksektir ($Türk_{Ortalama} > Yemenli_{Ortalama}$).

Tablo 29: Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Milliyetlerine Göre Değişkenliği

Milliyet		n	X	SS	t	p
Motivasyon	Yemen	82	3,9701	0,39933	-1,981	0,049
	Türkiye	83	4,0939	0,40382		
Ekonomik	Yemen	82	3,8537	0,56102	1,756	0,081
	Türkiye	83	3,6747	0,73743		
Psikososyal	Yemen	82	3,9970	0,43910	-3,527	0,001
	Türkiye	83	4,2229	0,38213		
Örgütsel Yönetsel	Yemen	82	4,0596	0,48986	-4,443	0,000
	Türkiye	83	4,3842	0,44792		

4.2.3.3.1. Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği

Yemenli katılımcıların motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Yemenli katılımcıların genel olarak motivasyon düzeyleri ile alt boyutlarına ilişkin motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 30: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Değişkenliği

	n	X	SS	t	p
<i>Motivasyon</i>					
Erkek	44	3,9339	0,3677	-0,881	0,381
Kadın	38	4,0119	0,4343		
<i>Ekonomik</i>					
Erkek	44	3,8750	0,4927	0,362	0,713
Kadın	38	3,8289	0,6370		
<i>Psikososyal</i>					
Erkek	44	3,9621	0,4190	-0,771	0,443
Kadın	38	4,0373	0,4637		
<i>Örgütsel Yönetmel</i>					
Erkek	44	3,9646	0,53570	-1,920	0,058
Kadın	38	4,1696	0,41068		

Yemenli katılımcıların motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Yemenli katılımcıların genel olarak motivasyon düzeyleri ile alt boyutlarına ilişkin motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 31: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Değişkenliği

	n	X	SS	t	p
<i>Motivasyon</i>					
Evli	41	3,9140	0,3368	-1,278	0,205
Bekâr	41	4,0262	0,4506		
<i>Ekonomik</i>					
Evli	41	3,8049	0,5377	-0,786	0,434
Bekâr	41	3,9024	0,5860		
<i>Psikososyal</i>					
Evli	41	3,9289	0,3558	-1,413	0,162
Bekâr	41	4,0650	0,5043		
<i>Örgütsel Yönetmel</i>					
Evli	41	4,0081	0,51183	-0,951	0,344
Bekâr	41	4,1111	0,46746		

Yemenli katılımcıların motivasyon düzeylerinin ve alt boyutlarının yaşlarına göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Yemenli katılımcıların yalnızca psikososyal motivasyon düzeylerinin yaşlarına göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür ($p=0,029<0,05$). Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda ise 25 yaş altındakilerin 25 yaş üstündekilere göre kendilerini psikososyal açıdan daha motive gördükleri görülmüştür.

Buna karşılık Yemenli katılımcıların genel olarak motivasyon düzeyleri ile ekonomik ve örgütsel yönetsel motivasyon düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 32: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
<i>Motivasyon</i>					
25 Yaş ve altı	8	4,2037	0,20418	2,403	0,097
26-35	37	4,0038	0,35940		
36 ve Üzeri	37	3,8859	0,44826		
Total	82	3,9701	0,39933		
<i>Ekonomik</i>					
25 Yaş ve altı	8	3,8750	0,35355	1,991	0,143
26-35	37	3,9797	0,51498		
36 ve Üzeri	37	3,7230	0,62021		
Total	82	3,8537	0,56102		
<i>Psikososyal</i>					
25 Yaş ve altı	8	4,3750	0,29209	3,693	0,029
26-35	37	3,9865	0,39309		<u>Farklılık</u>
36 ve Üzeri	37	3,9257	0,47499		1-2
Total	82	3,9970	0,43910		1-3
<i>Örgütsel Yönetsel</i>					
25 Yaş ve altı	8	4,3611	0,16534	1,762	0,178
26-35	37	4,0450	0,40272		
36 ve Üzeri	37	4,0090	0,59107		
Total	82	4,0596	0,48986		

Yemenli katılımcıların motivasyon düzeylerinin aylık gelire göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Yemenli katılımcıların motivasyon düzeylerinin aylık gelirlerine göre değişkenlik göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 33: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Aylık Gelirlerine Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
<i>Motivasyon</i>					
Düşük	11	4,0707	0,36558	0,644	0,528
Orta	49	3,9768	0,35085		
Yüksek	22	3,9049	0,51011		
Total	82	3,9701	0,39933		
<i>Ekonomik</i>					
Düşük	11	3,8409	0,37538	0,492	0,613
Orta	49	3,8112	0,51166		
Yüksek	22	3,9545	0,73044		
Total	82	3,8537	0,56102		
<i>Psikososyal</i>					
Düşük	11	4,1591	0,48370	2,024	0,139
Orta	49	4,0238	0,41978		
Yüksek	22	3,8561	0,43959		
Total	82	3,9970	0,43910		
<i>Örgütsel Yönetmel</i>					
Düşük	11	4,2121	0,50050	1,807	0,171
Orta	49	4,0952	0,35428		
Yüksek	22	3,9040	0,69202		
Total	82	4,0596	0,48986		

Yemenli katılımcıların motivasyon düzeylerinin kıdemlerine göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Yemenli katılımcıların genel olarak motivasyon düzeylerinin ($p=0,038<0,05$), ekonomik motivasyon düzeylerinin ($p=0,016<0,05$) ve örgütsel yönetmel motivasyon düzeylerinin ($p=0,008<0,05$) kıdemlerine göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda ise 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların 7-9 yıllık kıdeme sahip olanlara göre kendilerini daha motive hissettikleri, 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların 1-3 yıllık kıdeme sahip olanlara göre

kendilerini ekonomik açıdan daha motive hissettikleri, 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların 1 yıldan az ve 7-9 yıllık kıdeme sahip olanlara göre kendilerini psikososyal açıdan daha motive hissettikleri görülmüştür.

Buna karşılık Yemenli katılımcıların psikososyal açıdan motive hissetmelerinin kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 34: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
Motivasyon					
(1) 1 Yıldan az	17	3,98	0,39612	2,671	0,038
(2) 1-3 Yıl	26	3,94	0,27714		Farklılık
(3) 4-6 Yıl	19	3,95	0,51842		4-5
(4) 7-9 Yıl	11	3,78	0,41090		
(5) 10 yıl ve üzeri	9	4,32	0,21967		
Total	82	3,97	0,39933		
Ekonomik					
(1) 1 Yıldan az	17	4,03	0,38408	3,266	0,016
(2) 1-3 Yıl	26	3,67	0,57345		Farklılık
(3) 4-6 Yıl	19	3,79	0,70348		2-5
(4) 7-9 Yıl	11	3,73	0,32509		
(5) 10 yıl ve üzeri	9	4,33	0,39528		
Total	82	3,85	0,56102		
Psikososyal					
(1) 1 Yıldan az	17	4,06	0,49192	1,642	0,172
(2) 1-3 Yıl	26	3,98	0,31408		
(3) 4-6 Yıl	19	4,07	0,51013		
(4) 7-9 Yıl	11	3,71	0,47487		
(5) 10 yıl ve üzeri	9	4,13	0,37294		
Total	82	4,00	0,43910		
Örgütsel Yönetmel					
(1) 1 Yıldan az	17	3,86	0,40969	3,726	0,008
(2) 1-3 Yıl	26	4,16	0,27963		Farklılık
(3) 4-6 Yıl	19	3,99	0,67125		1-5
(4) 7-9 Yıl	11	3,89	0,55109		4-5
(5) 10 yıl ve üzeri	9	4,51	0,24914		
Total	82	4,06	0,48986		

Yemenli katılımcıların motivasyon düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Yemenli katılımcıların genel olarak motivasyon düzeylerinin ($p=0,020<0,05$), psikososyal motivasyon düzeylerinin ($p=0,020<0,05$) ve örgütsel yönetsel motivasyon düzeylerinin ($p=0,007<0,05$) mesleki kıdemlerine göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda ise 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların 1 yıldan az kıdeme sahip olanlara göre kendilerini örgütsel yönetsel açıdan daha motive hissettikleri görülmüştür. Genel motivasyon düzeyleri ile psikososyal motivasyon düzeylerinin katılımcıların mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterdiği görülmüşse de yapılan Tukey çözümlemesi sonucunda bu farklılığın kaynağı tespit edilememiştir. Buna karşılık Yemenli katılımcıların psikososyal açıdan motive hissetmelerinin kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 35: Yemenli Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
<i>Motivasyon</i>					
(1) 1 Yıldan az	4	3,57	0,20178	3,122	0,020
(2) 1-3 Yıl	12	4,13	0,37302		<u>Farklılık</u>
(3) 4-6 Yıl	24	4,05	0,30198		?
(4) 7-9 Yıl	17	3,77	0,33848		
(5) 10 yıl ve üzeri	25	4,01	0,48005		
Total	82	3,97	0,39933		
<i>Ekonomik</i>					
(1) 1 Yıldan az	4	3,69	0,12500	0,928	0,452
(2) 1-3 Yıl	12	4,10	0,44541		
(3) 4-6 Yıl	24	3,86	0,62545		
(4) 7-9 Yıl	17	3,72	0,38408		
(5) 10 yıl ve üzeri	25	3,84	0,66880		
Total	82	3,85	0,56102		
<i>Psikososyal</i>					
(1) 1 Yıldan az	4	3,54	0,25000	3,105	0,020
(2) 1-3 Yıl	12	4,10	0,47157		<u>Farklılık</u>
(3) 4-6 Yıl	24	4,15	0,33895		?
(4) 7-9 Yıl	17	3,80	0,37391		
(5) 10 yıl ve üzeri	25	4,01	0,49728		
Total	82	4,00	0,43910		
<i>Örgütsel Yönetmel</i>					
(1) 1 Yıldan az	4	3,47	0,36712	3,852	0,007
(2) 1-3 Yıl	12	4,17	0,41439		<u>Farklılık</u>
(3) 4-6 Yıl	24	4,15	0,22656		1-5
(4) 7-9 Yıl	17	3,80	0,64613		
(5) 10 yıl ve üzeri	25	4,19	0,50177		
Total	82	4,06	0,48986		

4.2.3.3.2. Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği

Türk katılımcıların motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Türk katılımcıların genel olarak motivasyon düzeyleri ile

alt boyutlarına ilişkin motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 36: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Değişkenliği

	n	X	SS	t	p
<i>Motivasyon</i>					
Erkek	17	4,0534	0,4829	-0,462	0,645
Kadın	66	4,1044	0,3844		
<i>Ekonomik</i>					
Erkek	17	3,7206	0,8143	0,266	0,776
Kadın	66	3,6629	0,7226		
<i>Psikososyal</i>					
Erkek	17	4,2500	0,3942	0,326	0,745
Kadın	66	4,2159	0,3817		
<i>Örgütsel Yönetmel</i>					
Erkek	17	4,1895	0,64402	-1,504	0,149
Kadın	66	4,4343	0,37222		

Türk katılımcıların motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Türk katılımcıların genel olarak motivasyon düzeyleri ile alt boyutlarına ilişkin motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 37: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Değişkenliği

	n	X	SS	t	p
<i>Motivasyon</i>					
Evli	16	4,1291	0,3686	0,385	0,701
Bekâr	67	4,0855	0,4140		
<i>Ekonomik</i>					
Evli	16	3,7813	0,4732	0,641	0,392
Bekâr	67	3,6493	0,7882		
<i>Psikososyal</i>					
Evli	16	4,2240	0,3506	0,012	0,990
Bekâr	67	4,2226	0,3918		
<i>Örgütsel Yönetmel</i>					
Evli	16	4,3819	0,68369	-0,022	0,982
Bekâr	67	4,3847	0,37820		

Türk katılımcıların motivasyon düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Türk katılımcıların genel olarak motivasyon düzeyleri ile alt boyutlarına ilişkin motivasyon düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 38: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Yaşlarına Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
<i>Motivasyon</i>					
25 Yaş ve altı	37	4,1021	0,32724	1,462	0,238
26-35	41	4,0522	0,47146		
36 ve Üzeri	5	4,3759	0,19659		
Total	83	4,0939	0,40382		
<i>Ekonomik</i>					
25 Yaş ve altı	37	3,6959	0,66179	0,627	0,537
26-35	41	3,6159	0,83871		
36 ve Üzeri	5	4,0000	0,00000		
Total	83	3,6747	0,73743		
<i>Psikososyal</i>					
25 Yaş ve altı	37	4,2770	0,31430	1,236	0,296
26-35	41	4,1585	0,42891		
36 ve Üzeri	5	4,3500	0,41833		
Total	83	4,2229	0,38213		
<i>Örgütsel Yönetmel</i>					
25 Yaş ve altı	37	4,3333	0,54054	2,235	0,114
26-35	41	4,3821	0,34965		
36 ve Üzeri	5	4,7778	0,20787		
Total	83	4,3842	0,44792		

Türk katılımcıların motivasyon düzeylerinin aylık gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan test sonucunda Türk katılımcıların genel olarak motivasyon düzeyleri ile alt boyutlarına ilişkin motivasyon düzeylerinin aylık gelirlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 39: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Gelirlerine Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
<i>Motivasyon</i>					
Düşük	14	4,0840	0,34712	2,051	0,135
Orta	62	4,0633	0,39330		
Yüksek	7	4,3849	0,53506		
Total	83	4,0939	0,40382		
<i>Ekonomik</i>					
Düşük	14	3,3929	0,67021	2,112	0,128
Orta	62	3,6935	0,74440		
Yüksek	7	4,0714	0,67259		
Total	83	3,6747	0,73743		
<i>Psikososyal</i>					
Düşük	14	4,3036	0,32785	2,211	0,116
Orta	62	4,1774	0,36914		
Yüksek	7	4,4643	0,52232		
Total	83	4,2229	0,38213		
<i>Örgütsel Yönetmel</i>					
Düşük	14	4,5556	0,29558	2,757	0,070
Orta	62	4,3190	0,45988		
Yüksek	7	4,6190	0,47513		
Total	83	4,3842	0,44792		

Türk katılımcıların motivasyon düzeylerinin kıdemlerine göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Türk katılımcıların genel olarak motivasyon düzeylerinin ($p=0,021<0,05$), psiko sosyal motivasyon düzeylerinin ($p=0,023<0,05$) ve örgütsel yönetmel motivasyon düzeylerinin ($p=0,006<0,05$) kıdemlerine göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda ise 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların 1-3 yıllık kıdeme sahip olanlara göre kendilerini genel olarak daha motive hissettikleri, 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların 1 yıldan az kıdeme sahip olanlara göre kendilerini örgütsel yönetmel açıdan daha motive hissettikleri görülmüştür. Psikososyal açıdan motive hissetme ise katılımcıların kıdemlerine göre farklılık gösteriyorsa da bu farklılığın kaynağı tespit edilememiştir. Buna

karşılık Türk katılımcıların ekonomik açıdan motive hissetmelerinin kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 40: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
<i>Motivasyon</i>					
1 Yıldan az	32	4,27	0,38160	3,068	0,021
1-3 Yıl	42	4,00	0,40512		Farklılık
4-6 Yıl	2	3,71	0,00000		2-5
7-9 Yıl	5	3,90	0,27893		
10 yıl ve üzeri	2	4,19	0,00000		
Total	83	4,09	0,40382		
<i>Ekonomik</i>					
1 Yıldan az	32	3,92	0,71119	2,220	0,074
1-3 Yıl	42	3,45	0,76954		
4-6 Yıl	2	3,50	0,00000		
7-9 Yıl	5	3,90	0,13693		
10 yıl ve üzeri	2	4,00	0,00000		
Total	83	3,67	0,73743		
<i>Psikososyal</i>					
1 Yıldan az	32	4,35	0,33867	3,002	0,023
1-3 Yıl	42	4,19	0,39880		Farklılık
4-6 Yıl	2	3,75	0,00000		?
7-9 Yıl	5	3,95	0,27386		
10 yıl ve üzeri	2	3,92	0,00000		
Total	83	4,22	0,38213		
<i>Örgütsel Yönetmel</i>					
1 Yıldan az	32	4,52	0,31101	3,899	0,006
1-3 Yıl	42	4,35	0,41081		Farklılık
4-6 Yıl	2	3,89	0,00000		1-5
7-9 Yıl	5	3,84	0,97373		
10 yıl ve üzeri	2	4,67	0,00000		
Total	83	4,38	0,44792		

Türk katılımcıların motivasyon düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Türk katılımcıların genel olarak motivasyon düzeylerinin ($p=0,006<0,05$), ekonomik motivasyon düzeylerinin ($p=0,017<0,05$) ve örgütsel

yönetmel motivasyon düzeylerinin ($p=0,005<0,05$) mesleki kıdemlerine göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda ise 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların 1 ila 6 yıllık kıdeme sahip olanlara göre kendilerini genel olarak daha motive hissettikleri ve 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların 1-3 yıllık kıdeme sahip olanlara göre kendilerini örgütsel yönetsel açıdan daha motive hissettikleri görülmüştür. Ekonomik açıdan motive hissetme ise katılımcıların kıdemlerine göre farklılık gösteriyorsa da bu farklılığın kaynağı tespit edilememiştir. Buna karşılık Türk katılımcıların psikososyal açıdan motive hissetmelerinin kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 41: Türk Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Değişkenliği

	n	X	SS	F	p
<i>Motivasyon</i>					
1 Yıldan az	19	4,26	0,31409	3,944	0,006
1-3 Yıl	39	3,98	0,40225		<u>Farklılık</u>
4-6 Yıl	10	3,95	0,48314		2-5
7-9 Yıl	9	4,12	0,31584		3-5
10 yıl ve üzeri	6	4,50	0,24470		
Total	83	4,09	0,40382		
<i>Ekonomik</i>					
1 Yıldan az	19	3,95	0,56260	3,216	0,017
1-3 Yıl	39	3,45	0,79509		<u>Farklılık</u>
4-6 Yıl	10	3,45	0,76194		?
7-9 Yıl	9	4,00	0,61237		
10 yıl ve üzeri	6	4,17	0,25820		
Total	83	3,67	0,73743		
<i>Psikososyal</i>					
1 Yıldan az	19	4,29	0,33835	2,059	0,094
1-3 Yıl	39	4,25	0,37292		
4-6 Yıl	10	4,07	0,46944		
7-9 Yıl	9	3,99	0,28700		
10 yıl ve üzeri	6	4,44	0,41051		
Total	83	4,22	0,38213		
<i>Örgütsel Yönetmel</i>					
1 Yıldan az	19	4,54	0,23685	4,043	0,005
1-3 Yıl	39	4,24	0,54066		<u>Farklılık</u>
4-6 Yıl	10	4,33	0,28207		2-5
7-9 Yıl	9	4,38	0,28388		
10 yıl ve üzeri	6	4,89	0,17213		
Total	83	4,38	0,44792		

4.2.4. Hipotezlerin Kabul / Ret Durumları

Hipotezlerin kabul / ret durumları Tablo 41’te görülmektedir.

Tablo 42: Hipotezlerin Kabul / Ret Durumları

Hipotez	Durum
H ₁ : Gelişime açıklığın motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul (Pozitif)
H ₂ : Öz disiplinin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H ₃ : Dışa dönüklüğün motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H ₄ : Uyumluluğun motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H ₅ : Nörotikliğin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H ₆ : Psikolojik Güçlendirmenin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H ₆₁ : Anlamlılığın motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H ₆₂ : Yeterliliğin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H ₆₃ : Özerkliğin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
H ₆₄ : Etkinin motivasyon üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖRENİLER

Bu çalışmada çalışanların motivasyonu üzerinde kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirmenin etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda 83'ü Türk, 82'si Yemenli toplam 165 kişilik bir örnekleme araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmadan elde edilen psikolojik güçlendirmeye ilişkin bulgulara göre, Yemenlilerde psikolojik güçlendirme algısı, Türklere göre daha yüksektir. Dolayısıyla Yemenli katılımcılar, çalıştıkları sivil toplum kuruluşunda kendilerini Türklere göre daha güçlendirilmiş olarak hissetmektedir.

Çalışmanın demografik özelliklere göre yapılan analizleri doğrultusunda elde edilen bulgular ise Yemenli ve Türk katılımcılar için ayrı ayrı incelenmiştir. Buna göre Yemenli kadın çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile anlamlılık, yeterlilik ve etki algılamaları Yemenli erkeklere göre daha yüksektir. Dolayısıyla Yemen'deki sivil toplum kuruluşlarında kadınlara, erkeklere göre daha fazla değer verildiğini söylemek mümkündür. Yaş ile ilgili bulgulara göre ise 36 yaş üzerindeki Yemenli çalışanların yeterlilik algılarının 26-35 yaş aralığındaki Yemenli çalışanların yeterlilik algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu noktada Yemenli çalışanların iş hayatındaki tecrübeleri arttıkça kendilerini daha yeterli gördüğünü söylemek mümkündür. Benzer şekilde edinilen tecrübeyle orantılı olarak Yemenli çalışanlarda çalıştıkları yerdeki kıdemi arttıkça psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik algıları, mesleki kıdem arttıkça anlamlılık algıları daha olumlu hale gelmektedir. Aylık gelirin ise Yemenli katılımcılar için psikolojik güçlendirme üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Son olarak Yemenli bekâr çalışanların psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik algıları, Yemenli evli katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Türk katılımcıların psikolojik güçlendirme algısının demografik özelliklerine göre değişkenliği incelendiğinde ise erkeklerin etki algısının kadınlara göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Bu durum, Türk iş hayatında erkek egemen yapının bir sonucu olabilir. Diğer bir bulgu olarak bekârlarda ise yeterlilik algısının evlilere göre daha

olumlu olduğu görülmüştür. Bu da bekâr çalışanların evli çalışanlara göre daha az sorumluluk sahibi olmaları nedeniyle işin gereklilikleri konusunda kendilerini daha fazla geliştirecek zamana sahip olmalarından ileri geliyor olabilir.

Türk çalışanlarda psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik algısı, yaş arttıkça daha olumlu hale gelmektedir. Buna karşılık mesleki kıdem arttıkça yeterlilik algısı ise daha olumsuz hale gelmektedir. Bu durum üzerinde yaş arttıkça edinilen tecrübe doğrultusunda çalışanlara daha fazla serbesti tanınmasının bir etkisi olabilir. Ancak Türk çalışanlar, meslek hayatlarındaki kıdem arttıkça (bir anlamda yaşları arttıkça) kendilerini daha az yeterli görmektedir. Bu da edinilen tecrübe doğrultusunda işin gerekliliklerini daha iyi bilmekten ileri geliyor olabilir. Bununla birlikte Türk çalışanlarda psikolojik güçlendirme algısı aylık gelire göre farklılık göstermemektedir.

Çalışmadan elde edilen motivasyona yönelik bulgulara göre ise Türk çalışanların motivasyonlarının ve ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon düzeylerinin Yemenlilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla Türklerin Yemenlilere göre daha motive bir şekilde çalıştığını söylemek mümkündür. Çalışanların motivasyon düzeyi hem Türk hem de Yemenli çalışanlarda cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve aylık gelirlerine göre farklılık göstermemektedir. Bunlara ek olarak Türk çalışanlarda yaşa göre da motivasyon düzeyi farklılık göstermemektedir.

Yemenli çalışanlarda yaş arttıkça psikososyal motivasyon düzeyi azalırken, Türk çalışanlarda motivasyon düzeyi yaşa göre farklılık göstermemektedir. Ancak hem Yemenli hem de Türk çalışanlarda çalışılan yerdeki kıdem ve mesleki kıdem arttıkça ekonomik ve örgütsel-yönetsel açıdan daha motive hale gelmektedir.

Kişilik özellikleri ile ilgili bulgular incelendiğinde ise hem Türk hem de Yemenli katılımcılar özelinde gelişime açıklığın motivasyon üzerinde olumlu etkilere neden olduğu ve bu etkinin Yemenli katılımcılarda Türk katılımcılara daha fazla olduğu görülmüştür. Öz disiplin ise yalnızca Yemenli katılımcıların motivasyonu üzerinde

etkili olmaktadır. Buna karşılık hem Türk hem de Yemenli katılımcılarda psikolojik güçlendirmenin motivasyon üzerinde etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Araştırmanın ana hipotezleri doğrultusunda gelişime açıklık motivasyon üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Araştırmadan elde edilen gelişime açıklık kişilik özelliğinin motivasyonu olumlu etkilediğine yönelik bulgu, Antalya’da faaliyet gösteren imalat sektöründe çalışan 281 katılımcı ile gelişime açıklığın motivasyonu anlamlı ve pozitif etkilediğini ortaya koyan Kubat ve Kuruüzüm’ün (2009), İstanbul ve Malatya’da faaliyet gösteren imalat işletmelerinde çalışan toplam 152 katılımcı ile gelişime açıklığın motivasyonu anlamlı ve pozitif etkilediğini ortaya koyan Eryılmaz ve Odabaşoğlu’nun (2018), İstanbul’da faaliyet gösteren tekstil işletmesinde çalışan 860 mavi ve beyaz yakalı katılımcı ile gelişime açıklığın içsel motivasyonu anlamlı ve pozitif etkilediğini ortaya koyan Dereköylü’nün (2017), 274 üniversite öğrencisi ile kişiliğin motivasyon üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan Ljubin-Golub, Petricevic ve Rovani’nin (2019), Macaristan’daki imalat sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmelerinde gelişime açıklığın içsel motivasyonu olumlu etkilediğini ortaya koyan Bencsik, Machova ve Hevesi’nin (2016) bulgularını desteklemektedir. Dolayısıyla kişilik özelliklerinin motivasyon üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise motivasyon üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisinin olmadığıdır. Araştırmadan elde edilen bu bulgu, finans işletmelerinde çalışan 485 katılımcı ile psikolojik güçlendirmenin motivasyon üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan He’nin (2014), 281 bilgi-işlem çalışanı katılımcı ile aynı sonuca ulaşan Aslam’ın (2017) ve 336 bankacı katılımcı ile aynı bulgulara ulaşan Haozhan’ın (2011) bulgularını desteklememektedir. Dolayısıyla farklı sektörden katılımcılarla gerçekleştirilen araştırmalarda psikolojik güçlendirmenin motivasyon üzerinde etkili olduğuna yönelik bulgulara rağmen, Türk ve Yemenli sivil toplum kuruluşları çalışanları özelinde gerçekleştirilen bu çalışmadan elde edilen bulgular literatürü desteklememektedir. Bu durumun sebebi, sivil toplum kuruluşlarında çalışanların motivasyonu için güçlendirmeye ihtiyaç duymamaları, üstesinden gelmeye çalıştıkları toplumsal sorunlarının çözüme kavuşturulmasının onlar için daha tatmin edici bir sonuç olması ve sorunların

çözümü için çalışmanın, güçlendirme algısından daha önemli bir çaba olması olabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında gelişime açıklık kişilik özelliğinin motivasyon üzerinde olumlu etkileri olduğunu, buna karşılık psikolojik güçlendirmenin ise motivasyon üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla işe alımlar esnasında yapılacak kişilik testleri ile gelişime açık kişilik yapısına sahip olan potansiyel adaylar istihdam edilebilir. Böylece daha motive çalışanlara ve genel olarak da daha motive bir örgüte sahip olmak mümkün olacaktır. Bu da örgütsel başarıyı artıracaktır.

Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında sivil toplum kuruluşlarının çalışanlarının kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirmelerinin motivasyonları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla farklı ülkelerdeki sivil toplum kuruluşlarında çalışanlar arasında bir araştırma gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Böylece farklı ülkelerdeki örneklemeler arasında karşılaştırma yapılması mümkün olacaktır. Ayrıca aynı ülkeler arasında sivil toplum kuruluşları çalışanlarından farklı örnekleme sahip sektör çalışanları ile çalışma yapılarak sonuçlar farklı sektörler için de gözden geçirilmelidir.

Sonuç olarak psikolojik güçlendirme sivil toplum kuruluşu çalışanları için bir motivasyon aracı değildir. Buna karşılık gelişime açık bir kişilik yapısına sahip olmak, sivil toplum kuruluşu çalışanları için motivasyonu artırıcı bir etken olarak görülmektedir. Dolayısıyla sivil toplum kuruluşlarında çalışanlara işe alımlardan önce yapılacak bir kişilik testi yardımıyla gelişime açık kişilik yapısına sahip olanların istihdam edilmesi ile daha motive bir örgüt yapısı, bu sayede de daha başarılı bir örgüt oluşturmak mümkündür.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Arastirmalari*, 7(25).
- Akın, A., & Saruhan, S. (2016). Küçük Ölçekli İşletmelerde Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 25-42.
- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(29).
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24).
- Alipieva, D. (2017). The impact of ego states of parent, adult and child on the professional choice of teachers. *Journal of Education Culture and Society*, 8(2).
- Allen, B. P. (2015). *Personality theories: Development, growth, and diversity*. Psychology Press.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5).
- Al-Swidi, A. K., Nawawi, M. K., & Al-Hosam, A. (2012). Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks. *Asian Social Science*, 8(10).

- Altınöz, M. (2018). Yetneek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.*(39).
- Antalyalı, Ö. L., & Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş İhtiyaçlar bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1).
- Aslam, S. (2017). Psychological Empowerment on Creativity Among Employees of IT Sector: The Mediating Role of Creative Process Engagement and Intrinsic Motivation. *Canadian Social Science*, 13(6).
- Atmanspacher, H. (2014). Levels of unconsciousness and their formal structure. *Journal of Analytical Psychology*, 59(3).
- Aydın, C., & Özel, Ç. H. (2017). A ve B Kişilik Tiplerinin Boş Zaman Davranışlarının Kıyaslanması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2).
- Backhaus, K. B. (2014). Understanding Individual Differences in Employee Empowerment. *Organization Management Journal*(11).
- Bakan, İ. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Karamlar ve Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Balık, E., & Şengül, Ü. (2017). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tükenmişliği Üzerindeki Rolü: Çanakkale’de Ampirik Bir Uygulama. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3).
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Basım, H. N., Çetin, F., & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63).
- Baş, T., Ünal, Ö., Amarat, M., & Sağlık, D. (2017). Hemşirelerde İş Tatmininin Motivasyon Düzeyine Etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2).
- Baumhof, R., Decker, T., Röder, H., & Menrad, K. (2017). An expectancy theory approach: What motivates and differentiates German house owners in the context of energy efficient refurbishment measures? *Energy and Buildings*(152).
- Bencsik, A., Machova, R., & Hevesi, E. (2016). The Relation Between Motivation and Personality Types. *Interantional Business Management*, 10(3).
- Bilgin, M. (2017). Ergenlerin Beş Faktör Kişilik Özelliği ile Bilişsel Esneklik İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62).
- Billing, T. K., & Steverson, P. (2013). Moderating role of Type-A personality on stress-outcome relationships. *Management Decision*, 51(9).
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Burger, R. (2018). *Effects of Motivation and Personality Traits on Adherence to an Injury Rehabilitation Process*. Wooster University: Senior Independent Study Theses Paper No: 8206.
- Candan, H., Canbolat, M. A., & Öksüz, Y. S. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2).

- Ceylan, A. (2002). Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma. *Öneri*, 5(17).
- Cunningham, I., Hyman, J., & Baldrig, C. (1996). Empowerment: The Power to Do What? *Industrial Relations Journal*, 20(2), 143-154.
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20).
- Çavuşoğlu, F., & Güler, M. E. (2017). Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 47-64.
- Çelik, A., Çakıcı, A. B., & Çelik., N. (2014). the Effects of Employee Empowerment Applications on Organizational Creativity and Innovativeness in Enterprises: the Case of Oiz. *European Scientific Journal*, 10(10).
- Çetin, S., Giderler, C., & Güler, M. (2017). Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşlarında Bir Çalışma. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 19(4).
- Çetin, Ş. (2014). Örgütlerde Güç ve Politika. Ü. Sığı, & S. Gürbüz (Dü) içinde, *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Çevik, A., & Köse, A. (2017). Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 6(2).

- Çolak-Alsat, O. (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dağdeviren, İ. (2018). İkinci Dil Ediniminde Bireylerin Motivasyonunun Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Electronic Turkish Studies, 13(15)*.
- Dereköylü, F. B. (2017). *Kişilik ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Doğan, S. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi. *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi(29)*.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Empowerment*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi(12)*.
- 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*.
- Doğan, T. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 14(1)*.
- Dursun, F., Çalışan, Ç. D., & Baş, T. (2017). Çalışanların İş Doyumu, Yönetim ve Ödüllendirme beklentileri ve Ücret ve Sosyal Olanaklar ile İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği. *Journal of International Social Research, 10(51)*.

- Dwivedula, R., Bredillet, C. N., & Müller, R. (2016). Personality and Work Motivasyon as determinants of project success: the mediating role of organisational and professional commitment. *Int. J. Management Development, 1*(3).
- Ekinci, N. (2017). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleği ve Alan Seçiminde Etkili Olan Motivasyonel Etkenler. *İlköğretim Online, 16*(2).
- Erdem, H., Gökmen, Y., & Türen, U. (2016). Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 17*(2), 161-176.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A., Arı, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research, 60*(1), 41-49.
- Erhan, T., Çarıkçı, İ. H., & Alparıslan, A. M. (2018). Akademisyenlerin Başarı Hedefleri Üzerinde Değerlerinin ve Motivasyon Kaynaklarının Rolü. *Vizyoner Dergisi, 9*(21).
- Erkan, Z., & Avcı, R. (2014). Öğretmen Adaylarının İletişim Becerileri: Mizaç ve Karakter Özelliklerinin Rolü. *Mersin University Journal of the Faculty of Education, 10*(1).
- Eryılmaz, İ., & Odabaşoğlu, Ş. (2018). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Temel Motivasyon Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*. Cappadocia.
- Ewen, R., & Ewen, R. B. (2014). *An introduction to theories of personality*. Psychology Press.

- Eysenck, H. (2017). *The biological basis of personality*. Routledge.
- Fawkes, J. (2015). A Jungian conscience: Self-awareness for public relations practice. *Public Relations Review*, 41(5).
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *The American review of public administration*, 45(4).
- Genç, N. (2013). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gökkaya, S., & Türker, N. (2018). İş Motivasyonu ile İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari ve siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5.
- Göktaş, P., & Kazaferoğlu, E. (2018). Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişki: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1).
- Gülнар, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Gümüştekin, E. G., & Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(17).
- Gün, F., & Turabik, T. (2017). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 886-905.

- Günel, D. (2010). İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(3).
- Güneş, Ş. (2015). *Personel Güçlendirmenin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma: Batman Merkezdeki Kamu İşletmelerinde Bir Uygulama*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Sert, M. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(77).
- Güven, M. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 4(16).
- Hales, C., & Klidas, A. (1998). Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Therotic? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 88-95.
- Haozhan, W. (2011). Analysis on Influence of Psychological Empowerment to Intrinsic Motivation of First-line Employees in Service Businesses: An Empirical Analysis of Banking Line. *Orient Academic Forum*.
- He, J. (2014). From Employee Perceived HR Practices to Employee Engagement: The Influence of Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation. *Proceedings of the 2014 International Conference on Management Science and Management Innovation*.
- İnanç, B. Y., & Yerlikaya, E. E. (2017). *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.

- Karahan, A., & Yılmaz, H. (2010). Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(24).
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2014). Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29).
- Khalilzadeh, S., & Khodi, A. (2018). Teachers' personality traits and students' motivation: A structural equation modeling analysis. *Current Psychology*.
- Kılıç, R., & Bozkaya, E. (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20).
- Kılıçlar, A., Şahin, A., Sarıkaya, S., & Bozkurt, İ. (2017). Kişilik Tiplerinin Tat Tercihlerine Etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3).
- Kim, K., Triana, M. d., Chung, K., & Oh, N. (2015). When Do Employees Cyberloaf? An Interactionist Perspective Examining Personality, Justice, and Empowerment. *Human Resource Management*, 55(6).
- 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*, 1(1).
- Koçak, E., Turan, S., & Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*(5).
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Kohli, A., & Sharma, A. (2017). An Analysis of Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Review. *Management Dynamics*, 17(1).
- Korkmazer, F., & Aksoy, A. (2017). Herzberg'in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2).
- Kökalan, Ö., & Şişman, F. (2017). Algılanan Örgütsel Adaletin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Üniversitelerde Çalışan İdari Personel Üzerine Yapılan Bir Çalışma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(20).
- Kökçü, F. a. (2010). İki uçlu olgular ve çocuklarında bağlanma biçiminin mizaç, kişilik ve klinik özellikler ile ilişkisi: kontrollü bir çalışma. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4).
- Kumar, P., & Misra, B. (2012). Motivation and Behavior Modification with Reference to Health Care Services: Are we underperforming. *Anusandhanika*, IV(II).
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Ljubin-Golub, T., Petricevic, E., & Rovani, D. (2019). The role of personality in motivational regulation and academic procrastination. *An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 39(4).
- Ludeke, S. G., & Larsen, E. G. (2017). Problems with the Big Five assessment in the World Values Survey. *Personality and Individual Differences*, 112(1).
- Mahlamäki, T., Rintamäki, T., & Rajah, E. (2018). The role of personality and motivation on key account manager job performance. *Industrial Marketing Management*.

- Marek, R. J., Block, A. R., & Ben-Porath, Y. S. (2015). The Minnesota Multiphasic Personality Inventory–2–Restructured Form (MMPI-2-RF): Incremental validity in predicting early postoperative outcomes in spine surgery candidates. *Psychological assessment*, 27(1).
- Miner, J. B. (2015). Expectancy Theories: Victor Vroom and Lyman Porter and Edward Lawler. *Organizational Behavior*. içinde Routledge.
- Mossavi, S. M. (2014). *Psikolojik Güçlendirme ve Öğrenen Organizasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Nilüfer, Ş. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Oktuğ, Z. (2017). Psikolojik Güçlendirme Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Bireycilik - Toplulukçuluk Eğilimlerinin Biçimlendirici Rolü. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 245-266.
- Özcan, S. (2017). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı. N. Aral, & T. Duman (Dü) içinde, *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özer, K. O., Ergün, Ö., & Okatan, T. (2014). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4).
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Özler, D. E., Mercan, N., & Yeni, Z. (2016). Y Kuşağının Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kariyer Uyum Yetenekleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye

Yönelik Bir Araştırma. *İş Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 18(4).

Özsoy, E., & Yıldız, G. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2).

Öztuna, A. T. (2010). *Psikolojik Güçlendirmenin Çalışan Motivasyonu Göstergeleri ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Parks-Leduc, L., Feldman, G., & Bardi, A. (2015). Personality traits and personal values: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 19(1).

Paşamehmetoğlu, A., & Yeloğlu, H. O. (2014). Motivasyon. Ü. Sığı, & S. Gürbüz (Dü) içinde, *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Primi, R., Ferreira-Rodrigues, C. F., & Carvalho, L. d. (2014). Cattell's Personality Factor Questionnaire (CPFQ): Development and Preliminary Study. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 24(57).

Rieken, B. (2014). Alfred Adler's Individual Psychology. S. Sulz, & S. Hagspiel (Dü) içinde, *European Psychotherapy*.

Rohrer, J. M., Egloff, B., & Schmukle, S. C. (2015). Examining the effects of birth order on personality. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(46).

Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(2).

Sarı, V. İ., & Kindap, A. (2018). Türkiye'de Kentsel Yaşam Kalitesi Göstergelerinin Analizi. *Sayıştay Dergisi*(108).

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2016). *Theories of personality*. Cengage Learning.

- Smith, D. B., & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work, 37*(2).
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Çimento - İşveren Dergisi*(Ocak).
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journals, 38*(5), 1442-1465.
- Sürgevil, O., Tolay, E., & Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri. *Journal of Yasar University, 8*(31).
- Şahin, F., Tabak, B. Y., & Tabak, H. (2017). Motivasyon Kuramları Bağlamında Akademik Teşvik Ödeneği Uygulamasının Değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 7*(2).
- Tarescavage, A. M., Corey, D. M., & Ben-Porath, Y. S. (2015). Minnesota Multiphasic Personality Inventory–2–Restructured Form (MMPI-2-RF) predictors of police officer problem behavior. *Assessment, 22*(1).
- Taşar, S. A., & Düşükcan, M. (2018). Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki: Elazığ İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Electronic Turkish Studies, 13*(7).
- Taşdöven, H., Emrah, A., & Dönmez, M. (2012). Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi, 19*(2).
- Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M., & Hırlak, B. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi:

Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Cankiri Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1).

Tatlıoğlu, K. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı'na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi*, 7(XVII).

Tatlıoğlu, K. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı'na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi*(XVII).

Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14).

Thomas, W. K., & Velthouse, A. B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 671-672.

Totan, T., Aysan, F., & Bektaş, M. (2010). Öğretmen Adaylarının Mizaç Karakter ve Kimlik Özellikleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2).

Tripathi, N., & Bharadwaja, M. (2018). Psychological empowerment and stress: role of personality and power distance. *Journal of Indian Business Research*.

Tuğal, F. N., Topsakal, Y., & İplik, E. (2017). Örgütsel Sağlığın Çalışanların İş Tatmini ve Yabancılaşma Düzeyine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. *Sosyal Bilimler Arastirmalari Dergisi*, 7(3).

Turan, S. (2014). *Psikolojik Güçlendirme ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama*.

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayımlanmamış
Yüksek Lisans Tezi.

Ulu, M. (2018). Hayatı Amlanlandırma ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki
Üzerine. *Bilimname*, 36(2).

Uzel, B., Dönmez, D., & Otrar, M. (2018). Orta Ergenlik Dönemindeki
Öğrencilerin Benlik Algılarının Mükemmeliyetçilik Düzeylerini Yordama
Gücü. *Humanitas - Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12).

Ünal, A., & Gülmez, D. (2017). Motivasyon Kuramları ve Uygulamalar. S.
Özdemir, & N. Cemaloğlu (Dü) içinde, *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*.
Ankara: Pegem Akademi.

Xiao, L. C., Hwa, K. Y., Xi, W., & Qiang, G. (2018). The big five personality traits
and physical and emotional exhaustion among athletes: the mediating role
of autonomous and controlled motivation. *International Journal of Sport
Psychology*, 49(1).

Yazdi, A. M., & Mustamil, N. (2015). Empowerment Potential: Big-Five
Personality Traits and Psychological Empowerment. *International Business
and Management*, 11(3).

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir
İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3).

Yücel, İ., & Koçak, D. (2016). Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme Arasındaki
İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas University Faculty of Economics
and Administrative Sciences Journal*, 7(12).

Yüksel, H., Cevher, E., & Yüksel, M. (2015). Öğrencilerin girişimci kişilik
özellikleri ile girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma. *Çankırı
Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1).

Yüksel, O. (2015). *Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamındaki Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yüksel, Ö., & Erkuflu, H. (2003). Personel Güçlendirme - Empowerment. *GÜ İİBF Dergisi*.

Zeglat, D., Aljaber, M., & Alrawabdeh, W. (2014). Understating the impact of employee empowerment on customer-oriented behavior. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1).

Zuckerman, M., & Glicksohn, J. (2016). Hans Eysenck's personality model and the constructs of sensation seeking and impulsivity. *Personality and Individual Differences*(103).

EKLER

Ek 1. ETİK KOMİSYON İZİNİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük



Sayı : 35853172-300
Konu : Doaa BALFAKİH (Etik Komisyon İzni)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme (Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış) Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencilerinden **Doaa BALFAKİH**'in **Prof. Dr. Semra GÜNEY** danışmanlığında yürüttüğü "**Psikolojik Güçlendirme ve İş Motivasyonu İlişkisinde Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Etkisi**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **06 Ağustos 2019** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 4fea55bb-6cae-4736-8685-385d6710e3b7 kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Sevda TOPAT



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İşletme Bölümü Yüksek Lisans N13122664 numaralı öğrencisiyim. Yüksek Lisans tezimin başlığını değiştirmeyi talep ederim.

Eski tezin başlığı (Türkçe) : Psikolojik Güçlendirme ve İş Motivasyonu İlişkisinde Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Etkisi

Eski tezin başlığı (İngilizce) The Effect of Personality Traits on the Relationship between Psychological Empowerment and Job Motivation of Employees

Yeni tezin başlığı (Türkçe): Çalışanın Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Güçlendirmenin İş Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türkiye ve Yemen Uygulaması

Yeni tezin başlığı (İngilizce) The Effects of Personality Characteristics of The Employee and Psychological Empowerment on Work Motivation Application of Turkey and Yemen

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Doaa Balfakih

Ek 2. ORJİNALLİK RAPORU



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 24/09/2019

Tez Başlığı : Çalışanın Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Güçlendirmenin İş Motivasyonu Üzerine Etkileri: Türkiye ve Yemen Uygulaması

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 123 sayfalık kısmına ilişkin, 24/09/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %18 'dir.

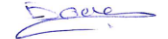
Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç
- 4- Alıntılar dâhil
- 5- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı: DOAA BALFAKİH
Öğrenci No: N13122664
Anabilim Dalı: İŞLETME
Programı: Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış-Tezli Yüksek Lisans


Tarih ve İmza
24 09 2019

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

PROF.DR. SEMRA GÜNEY

(Unvan, Ad Soyad, İmza)



HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
MASTER'S THESIS ORIGINALITY REPORT

HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

Date:24.09.2019

Thesis Title : The Effects of Personality Characteristics of The Employee and Psychological Empowerment on Work Motivation Application of Turkey and Yemen


According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 24/09/2019 for the total of 123 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 18%.

Filtering options applied:

- Approval and Declaration sections excluded
- Bibliography/Works Cited excluded
- Quotes excluded
- Quotes included
- Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

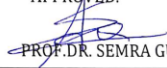
I respectfully submit this for approval.


Date and Signature
24.09.2019

Name Surname: DOAA BALFAKİH
Student No: N13122664
Department: Business Administration
Program: Management Organization And Organizational Behavior

ADVISOR APPROVAL

APPROVED.


PROF.DR. SEMRA GUNEY

(Title, Name Surname, Signature)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı Doaa Balfakih

Doğum Yeri ve Tarihi Yemen, 16.08.1988

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi American University of Beirut, Lübnan-
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Öğrenimi İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim
Dalı

Bildiği Yabancı Diller Arapça. İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri -

İş Deneyimi

Stajlar Byblos Bank (2011)

Projeler

Çalıştığı Kurumlar Roto Tank (2012)
Save The Children International (2013)
Samil Industrial (2015)
Nuffic (2016-devam)

İletişim

E-Posta Adresi dbalfakih@gmail.com

Tarih : 10.09.2019