

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

BENLİK BELİRGİNLİĞİ, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE
İÇSEL MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİLER

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Meryem ÖZCAN

KOCAELİ

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

BENLİK BELİRGİNLİĞİ, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE
İÇSEL MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİLER

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Meryem ÖZCAN

Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 23.06.2021/15

KOCAELİ 2021

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ŞİMGE VE KISALTMALAR.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1.KAVRAMSAL ARAŞTIRMA.....	3
1.1.BENLİK BELİRGİNLİĞİ	3
1.1.1. Benlik Kavramı.....	3
1.1.1.1. Benlik Kavramının Tanımı.....	3
1.1.1.2. Benliğin Örgütler İçerisindeki Yeri.....	4
1.1.2. Benlik Belirginliği Kavramının Tanımı ve Gelişimi	6
1.1.3. Benlik Belirginliği Kavramı ile İlgili Çalışmalar.....	7
1.2.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	11
1.2.1. Güçlendirme Kavramının Tanımı	11
1.2.2. Psikolojik Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Gelişimi	13
1.2.3. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları.....	14
1.2.2.1. Anlam	14
1.2.2.2. Yetkinlik (Yeterlilik).....	15
1.2.2.3. Özerklik (Otonomi)	15
1.2.2.4. Etki	16
1.2.4. Psikolojik Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler	16
1.2.5. Psikolojik Güçlendirmenin Sonuçları	20
1.3. İÇSEL MOTİVASYON.....	23
1.3.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Gelişimi.....	23
1.3.1.1. İçsel Motivasyon	26
1.3.1.2. Dışsal Motivasyon.....	26
1.3.2. Öz belirleme Kuramı Çerçevesinden İçsel Motivasyon Kavramı	27
1.3.3. İçsel Motivasyonun Örgütler Açısından Önemi.....	30
1.3.4. Çalışanların İçsel Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	31

1.4. İÇSEL MOTİVASYON VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	34
İKİNCİ BÖLÜM	37
2.ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ	37
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	37
2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	38
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	40
2.3.1. Veri Toplama Araçları.....	40
2.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	41
2.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	42
2.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ANALİZ SONUCUNDAKİ BULGULAR	44
2.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	44
2.6.2. Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları	49
2.6.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	50
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	55
KAYNAKÇA	61

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, benlik belirginliği, psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon kavramları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu kapsamda benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın kolayda örnekleme yolu ile 2021 yılında Marmara bölgesinde çeşitli kurumlarda çalışmakta olan 325 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcılardan sosyal medya aracılığıyla anketler toplanmıştır. Elde edilen anketler içinde kullanılabilir anket sayısı 296 adettir. Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 27 programı ile analiz edilmiştir. Veriler Cronbach's Alpha Analizi, Faktör Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, benlik belirginliği, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme değişkenleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme, Benlik Belirginliği, İçsel Motivasyon

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationships between the concepts of self-concept clarity, psychological empowerment, and intrinsic motivation. In this context, the effect of self-concept clarity on psychological empowerment and intrinsic motivation was examined. The sample of the research consists of 325 participants working in various institutions in the Marmara region in 2021. Surveys were collected from the participants via social media. Among the obtained surveys, the number of usable surveys is 296. The data collected within the scope of the research were analyzed with SPSS 27. The data were subjected to Cronbach's Alpha Analysis, Factor Analysis, Correlation and Regression analysis. According to the results, self-concept clarity has a positive effect on intrinsic motivation, and psychological empowerment. Meanwhile, it was found that self-concept clarity had a mediator role in the relationship between psychological empowerment and intrinsic motivation.

Keywords: Empowerment, Self-concept Clarity, Intrinsic Motivation

SİMGE VE KISALTMALAR

TDK: Türk Dil Kurumu

KMO: Kaiser Meyer Olkin

vd.: ve diğeri

ör.: örneğin

bknz.: bakınız

AR-GE: Araştırma geliştirme

e-ticaret: elektronik ticaret

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

p: Hipotez Testinin Olasılık Değeri

q: İstatistiksel Anlamlılık (significant)

R²: Çoklu Belirlilik Katsayısı

sig: İstatistiksel Anlamlılık (Significant)

H: Hipotez

R: Reversed İtem (Ters Madde)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Çalışma Ortamında Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı.....	17
Şekil 2: Motivasyonun Sınıflandırılması	29
Şekil 3: Araştırmanın Modeli.....	38



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Dağılımı	43
Tablo 2: Benlik Belirginliği Anketi	44
Tablo 3: Benlik Belirginliği Anketi Faktör Analizi	45
Tablo 4: Psikolojik Güçlendirme Anketi	46
Tablo 5: Psikolojik Güçlendirme Anketi Faktör Analizi	46
Tablo 6: Psikolojik Güçlendirme Anketi 2	47
Tablo 7: Psikolojik Güçlendirme Anketi Faktör Analizi 2	47
Tablo 8: İçsel Motivasyon Anketi.....	48
Tablo 9: İçsel Motivasyon Anketi Faktör Analizi	48
Tablo 10: Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri	49
Tablo 11: Benlik Belirginliğinin Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları Üzerindeki Etkisi	50
Tablo 12: Psikolojik Güçlendirmenin Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisi	51
Tablo 13: Aracılık Hipotezinin Test Edilmesi	53

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi büyük bir çaba gerektirmektedir. Örgütlerin gösterdiği bu çabanın başarıyla sonuçlanması çalışanlarının başarısıyla yakından ilişkilidir. Alan yazına göre bu başarıya ulaşabilmek çalışanlara doğru fırsatı vermekle başlamaktadır ve çalışanlar kendilerini güçlü algıladıkları kadar sahip oldukları yetenekleri ve fikirleri davranışlarına yansıtabilmektedirler (Spreitzer, 1995: 1443). Bu bağlamda bu çalışmada yazında ve örgütlerde oldukça ilgi gören psikolojik güçlendirme kavramı üzerinde durulmaktadır. Psikolojik güçlendirme, bireyin işi üzerinde kontrol duygusuna sahip olmasını ve işine aktif olarak katılmasını ifade eden ve anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşan bir kavramdır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666; Spreitzer, 1995: 1442; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007: 13). Psikolojik olarak güçlenmiş hisseden bireylerin iş ortamında daha iyi performans gösterdiği, daha yüksek iş tatmini düzeylerine sahip olduğu ve iş motivasyonlarının daha yüksek olduğu bulgulanmıştır (Seibert, Wang ve Courtright, 2011: 981). Psikolojik güçlendirme aynı zamanda öz-saygı, psikososyal destek ve güçlendirme uygulamaları gibi kişisel ve örgütsel unsurlardan da etkilenebilmektedir (Spreitzer, 1996: 483). Bu doğrultuda psikolojik güçlendirmenin örgütlerde çalışan bireyleri anlayabilmek için önemli bir değişken olduğu söylenilebilir.

Çalışanların iş ortamında kendilerinden beklenen performansı en iyi şekilde yerine getirebilmeleri, yaratıcı, istekli ve verimli olmaları yöneticilerinin ve örgütün onlardan beklentileri arasında yer almaktadır. Çalışanın beklenen performansı göstermesi gerekli fiziksel şartların sağlanmasından çok daha karmaşık, duygusal ve bilişsel süreçlerin yer aldığı motivasyonel bir süreç olarak düşünülmektedir. İçsel motivasyon, bu noktada karşımıza iş ortamında performans ve iş tatmini gibi istenilen sonuçlarla ilintili olmasıyla öne çıkan bir kavramdır ve kişinin yaptığı işi dış etkiler altında olmadan, ilginç ve keyifli bulduğu için yapmasını ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 2000: 227). Yazına göre içsel motivasyonun yüksek olduğu durumlarda bireyler daha üretken olabilir ve yaratıcı işler ortaya koyabilirler (Tierney, Farmer ve Graen, 1999: 591; Cerasoli, Nicklin ve Ford, 2014: 980). Bu

açından bakıldığında örgütlerde bireylerin içsel motivasyonunun yüksek olması çalışanlar ve örgüt için oldukça önemlidir.

Günümüz örgütlerinde çalışan insanın sadece davranışlarıyla değil duyguları, düşünceleri, algıları ve tüm bunları şekillendiren benliğiyle birlikte var olduğu dikkate alınmaya başlanmıştır. Benlik kavramı, kişilerin kendilerine ilişkin algıları, yargıları veya kendileriyle ilgili nasıl hissettiklerini ifade etmektedir. Alan yazın incelendiğinde benliğin insanların düşünceleri, duyguları tutum ve davranışları üzerinde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Kişinin kendiyile ilgili düşünce ve yargıları gibi bu yargıların ne kadar belirgin ve tutarlı olduğunu ifade eden benlik belirginliği kavramı da kişinin günlük yaşamındaki tutum ve davranışlarında etkilidir (Baumgardner, 1990: 1062). Benlik belirginliği, sosyal psikoloji literatüründe bireylerin yaşamlarını anlamlandırması, çatışmayla başa çıkması ve sahip oldukları öz-saygıyla ilişkilendirilen önemli bir kavramdır. Ancak örgütsel davranış literatürü kapsamında ele alınmamıştır. Mevcut çalışmada bu kavramın kişinin iş yaşamındaki tutum ve davranışlarına yansımalarını incelemek amacıyla benlik belirginliği kavramının psikolojik güçlendirme ve motivasyon kavramlarıyla ilişkisi araştırılmıştır.

Bu amaçlar doğrultusunda çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde üzerinde çalışılan değişkenler kavramsal olarak incelenmektedir. Birinci bölümün ilk kısımları çalışmanın değişkenleri olan “Benlik Belirginliği”, “Psikolojik Güçlendirme” ve “İçsel Motivasyon” kavramlarının araştırıldığı teorik altyapıyı içermektedir. Birinci bölümün sonuysa çalışmanın değişkenlerinden olan “Psikolojik Güçlendirme” ve “İçsel Motivasyon” kavramlarının arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların değerlendirildiği yazın taramasını içermektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünü araştırmanın amacı ve önemi, araştırma problemi, araştırma evreni ve örneklem, araştırma modeli, hipotezler, veri toplama araçları, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlikleri ile araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin analizler oluşturmaktadır. Son olarak araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, yerli ve yabancı literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları ortaya konularak, ileride yapılacak araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ARAŞTIRMA

1.1. BENLİK BELİRGİNLİĞİ

1.1.1. Benlik Kavramı

1.1.1.1. Benlik Kavramının Tanımı

Türk Dil kurumu sözlüğüne bakıldığında benlik, “Bir kimsenin öz varlığı, kişiliği, onu kendisi yapan şey, kendilik, şahsiyet” olarak tanımlanmaktadır. Sosyal bilimler içinse benlik kavramının çok daha derin ve geniş anlamları bulunmaktadır. Bu doğrultuda benlik, araştırmacıların çeşitli açılardan yaklaştığı bir kavram olmuştur ve bu çalışmalardan farklı tanımlamalar ve açıklamalar ortaya çıkmıştır. Pangrazi (1982), benliği kişinin iç dünyasını oluşturan düşünceler, değerler, tutumlar ve bağlılıklar sistemi olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımdaysa benlik bir bireyin kendisine ilişkin algısı ve yargıları olarak ele alınmaktadır (Shavelson ve Webb, 1991).

Yazına göre benlik bilişsel ve duygusal unsurlar içermektedir (Greenwald & Pratkanis, 1984: 129). “Benlik kavramı” benliğin bilişsel yanını oluşturmaktadır, benliğin çevreyle ve kendisiyle etkileşiminden kaynaklı süreçlerin bir çıktısı olarak görülmektedir (Gecas,1982: 1). İnsan, yapısı gereği fiziksel ve psikolojik dünyasında öngörülebilirlik, düzen ve yapıya ulaşmaya ihtiyaç duymaktadır ve bu da onu kendi ve dünya ile ilgili yönetilebilir fikirler oluşturmaya itmektedir (Demirutku, 2007; Webster ve Kruglanski, 1994: 1049). Benlik kavramı, insan zihninin çeşitli bireysel deneyimlere düzen ve istikrar getirmek için oluşturduğu bir organizasyon işlevidir ve benlik sistemi, sosyal gerçekliğin kişisel yargılarla oluşan inşası ve yeniden inşası yoluyla bu istikrarı sürdürmek için çalışır (Greenwald, 1980: 603). Bu kavram, genel olarak benlik hakkında olaylara dayanan, anlamlı anılar içeren ve insanın kendisiyle ilgili bilgilerin işlenmesini kontrol eden organize bir şema olarak tanımlanır

(Kihlstrom ve Cantor, 1984: 1; Kihlstrom, Albright, Klein, Cantor, Chew ve Niedenthal, 1988; Markus, 1977: 63; Campbell ve Lavellee, 1993: 3). Aynı zamanda benlik kavramı, başkalarının ilişki kurmaya değer olduğu ve benliğin değerli olduğu anlamlı bir dünyada bireysel varoluşa ilişkin soruları açıklamak için çeşitli deneyimleri birleştiren bir teori olarak tanımlanmıştır (Epstein, 1973'ten aktaran Demirutku, 2012).

Benliğin duygusal yanıysa “öz saygı” olarak geçmektedir ve daha çok kişinin kendiyile ilgili nasıl hissettiğini temel alır (Demirutku, 2012). Benlik saygısı (öz-saygı), kişinin kendisi hakkında değer atfettiği duygular ve değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır (Brown,1998: 304). Düşük benlik saygısı, kişinin kendi benliğiyle ilgili nefret ve memnuniyetsizlik gibi olumsuz duyguları ifade ederken, yüksek benlik saygısı, kişinin kendisiyle ilgili sevgi ve memnuniyet gibi olumlu duygularını ifade eder. Benlik saygısının yaşamda sosyal ilişkiler, akademik başarı, iş başarısı, kıskançlık, kişilik özellikleri gibi birçok dışsal ve içsel unsuru etkilediği bilinmekle birlikte bu tür durumlardan etkilenebildiği de çalışmalarda gözlemlenmiştir (Baumeister, Campbell, Krueger ve Vohs, 2003: 1: 2; Kuster, Orth ve Meier, 2013: 668). Sonuç olarak benlik kavramı, insanların karakteristik olarak kendileri hakkında düşünme biçimlerini ifade ederken benlik saygısı (öz-saygı), insanların karakteristik olarak kendileri hakkında hissettiklerini ifade etmektedir (Brown, 1998: 304). Mevcut çalışma ise daha çok benlik kavramı üzerinden yol alınmaktadır.

1.1.1.2. Benliğin Örgütler İçerisindeki Yeri

İnsanın kendini nasıl gördüğü, kendi hakkında neler düşünüp hissettiği onun çevresel etkenler karşısında verdiği duygusal tepkilerini, davranışlarını ve tutumlarını etkileyebilmektedir (Stucke ve Sporer, 2002: 509; Guadagno ve Burger, 2007: 159). Şimdiye kadar literatürde benlik ve benlik kavramıyla ilişkili kavramlar kişinin günlük yaşamda stresle başa çıkmasıyla (Smith, Wethington ve Zhan, 1996), sosyal ve romantik ilişkileriyle (Çürükvelioğlu, 2012), kaygı ve depresyon gibi klinik belirtilerle (Brown, Andrews, Harris, Adler ve Bridge, 1986: 813), akademik başarısı ile (Taylor, Davis-Kean ve Maranchuk, 2007: 130), psikolojik iyi oluşu (Neff, 2011)

ve kendini ifade etme şekliyle (Polce-Lynch, Myers, Kliewer, ve Kilmartin, 2011: 225) ilişkili bulunmuştur.

Benlik insan ilişkilerinde, sosyal yaşamın içerisinde ve akademik yaşamında onu etkilemekle birlikte iş yaşamındaki bireysel ve hatta örgütsel çıktılarla da ilişkili bulunmuştur. Öz yeterlilik ve öz-saygı gibi benlikle ilgili terimler literatürde belirgin bir yer almakla birlikte, benlik ve benlik ile ilgili kavramların iş ortamında çalışılması literatür için yeni ve henüz gelişmekte olan bir konudur. Judge ve Bono (2001) yaptıkları çalışmada öz değerlendirme içeren kişisel özellikler (öz yeterlilik, öz saygı, kontrol odağı), kişinin iş performansı ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmada öz yeterlilik, öz-saygı ve kontrol odağı özelliklerinin yüksek düzeyde olmasının bireyin iş doyumunu ve iş performansını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Kuster, Orth ve Meier (2013) yaptıkları çalışmada öz saygının yüksek düzeyde olmasının çalışanların iş doyumunu ve iş başarısını olumlu etkilediğini ve öz saygı düzeylerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve iş stresi ile negatif yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Bu çalışmaya göre kendilerini daha değerli gören bireyler, daha başarılı olmaya meyillidir ve iş doyumları daha yüksektir. Bazı çalışmalarda öz-saygının kontrol odağı ile ilişkisi incelenmektedir. Kontrol odağı, bireylerin kendi davranışları üzerinde ne derece kontrol sahibi olduğunu ifade eden bir kavramdır. Parent-Lamarche ve Marchand (2019) yaptıkları çalışmada öz saygı ve kontrol odağının çalışanların iyi oluşu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulgulamıştır. Öz-saygı değişkeni bazı araştırmacılar tarafından evrensel öz saygı ve örgüt temelli öz-saygı olarak ikiye ayrılmıştır. Örgüt temelli öz-saygı, bireylerin içinde buldukları örgütler içerisinde kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini ifade etmektedir (Pierce, Gardner, Cummings ve Dunham, 1989: 271; Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall ve Alarcon, 2010: 602). Bowling ve arkadaşları (2010) tarafından örgüt temelli öz saygı üzerine yapılan çalışmaların meta analizi yapılmış ve öz-saygının iş performansı, iş doyumunu, çalışan sağlığı ve örgütsel bağlılık ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Kişinin benliğiyle ilgili değerlendirmeleri içeren bir diğer değişken öz yeterliliktir ve bireyin karşılaştığı durumlarla başa çıkabileceğine olan inancını ifade etmektedir (Bandura, 1986). Öz yeterlilik kavramının araştırıldığı bir çalışmada öz

yeterliliğin iş ortamında iyi oluşla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir (Singh, Pradhan, Panigrahy ve Jena, 2019: 1692). Öz yeterlilikle ilgili bir diğer çalışmada öz yeterliliğin iş performansını ve iş motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Schunk, 1995: 112). Bu doğrultuda bireyler karşılarına çıkan sorunlarla başa çıkabileceklerine ve kendilerine verilen görevleri yerine getirebileceklerine inanıyorlarsa hem kendilerini daha iyi hissedebilir hem de daha başarılı olabilirler (Schunk, 1995: 112; Singh, Pradhan, Panigrahy ve Jena, 2019: 1692).

Benlik kavramı düşünsel aktivitenin yapısal bir ürünüdür ve araştırmacılar tarafından görece kalıcı bir kavram olarak belirtilmiştir ancak bireyler yeni roller, durumlar ve yaşam geçişleriyle karşılaştıkça değişmeye de duyarlıdır (Demo, 1992). Yapılan bir çalışmada benlik belirginliğinin ve öz saygının kişisel gelişimi sağlayan bir iş kaybedildiğinde azaldığı ortaya konmuştur (McIntyre, Mattingly, Lewandowski Jr., ve Simpson, 2014: 59), bu da benliğin çeşitli unsurlarının da iş ortamındaki olaylardan etkilenebildiğini göstermektedir. Sonuç olarak benlik ve benlik ile ilgili çeşitli kavramlar (benlik kavramı, benlik belirginliği, öz saygı, öz yeterlilik ve kontrol odağı gibi) insanın iş yaşantısı da dahil olmak üzere yaşamının birçok alanıyla etkileşim içerisindedir.

1.1.2. Benlik Belirginliği Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Benlik belirginliği, bir bireyde “benlik kavramının” içeriğinin ne derece açık ve net bir şekilde tanımlandığı, içsel olarak ne kadar tutarlı ve kalıcı olduğunu ifade eden bir kavramdır (Campbell vd., 1996: 141). Benlik belirginliği kavramı, öz saygı üzerine yapılan çalışmalar sırasında ortaya çıkmıştır (Baumgardner, 1990: 1062; Campbell, 1990: 538). Yüksek öz saygı skorlarına sahip kişilerden bazıları kişisel özellikleriyle ilgili sorular sorulduğunda daha hızlı, açık ve net cevaplar vermiş, ölçekte daha uç seçenekleri işaretlemiş ve farklı zamanlarda sorulduğunda bu sorulara cevapları daha tutarlı olmuştur (Campbell, 1990’dan aktaran Guadagno ve Burger, 2007: 160). Öz-saygı üzerine yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında öz-saygı skorları yüksek kişiler düşük öz-saygı skorlarına sahip kişilere göre kişisel özelliklerinin daha kesin ve daha iyi ifade edilmiş bir algısına sahiptir. Bu durum

araştırmacıların dikkatini çekmiştir ve katılımcıların kendilerini tanımlamasında oluşan bu farklılıkların sadece öz-saygı ile açıklanamayacağını düşünmüşlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmacılar benlik belirginliğinin (self-concept clarity) benlik saygısından farklı bir kavram olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Campbell vd., 1996: 141). Bir diğeryandan bir kişinin kendisiyle ilgili oldukça açık ve tutarlı bir şekilde tanımladığı inancı bir başkası tarafından bu kişinin davranışlarına veya dışarıdan görünüşüne bakılarak yanlış görülebilir dolayısıyla benlik belirginliği, kendini bilmekten farklıdır. Bu doğrultuda, kişinin kendisiyle ilgili inançları dışarıdan bakıldığında ne kadar yanlış veya doğru olursa olsun benlik belirginliği bu inancın açık ve tutarlı olmasıyla ilgili bir kavramdır (Campbell, 1996). Ancak son yıllarda yapılan araştırmalara bakıldığında benlik belirginliğinin yüksek olduğu kişilerde öz bilgiyle doğru orantılı davranışlar gösterildiği gözlemlenmiştir (Guadagno ve Burger, 2007: 159), bu konu hakkında yapılacak daha çok çalışma benlik belirginliğinin bu yanını keşfetmek adına önemli olacaktır. Sonuç olarak benlik belirginliği üzerine yapılan bu ilk çalışmalar göstermiştir ki benlik belirginliği kavramı nispeten kalıcı bir kişisel özelliktir.

1.1.3. Benlik Belirginliği Kavramı ile İlgili Çalışmalar

Benlik belirginliği sosyal psikoloji literatüründe benlik kavramının yükselişiyile birlikte ortaya çıkmış bir kavramdır ve üzerine yapılan birçok çalışma son yirmi yılda gerçekleşmiştir. Yapılan ilk çalışmalar benlik belirginliği ile benliğin diğeryunsurları arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yöneliktir. Bu çalışmalar genel olarak benlik belirginliğinin öz saygı, kişisel özellikler ve bilişsel özellikler gibi diğerypsikolojik kavramlarla ilişkisini ölçmeye yönelik yapılmıştır (Baumgardner, 1990: 1062; Campbell ve Lavalley, 1993; Campbell vd., 1996; Smith, Wethington, & Zhan 1996). Campbell (1996) yaptığı çalışmada benlik belirginliğini ölçmek için bir anket tasarlamış aynı zamanda benlik belirginliğinin çeşitli psikolojik değişkenlerle olan ilişkisini incelemiştir. Yapılan bu çalışmada benlik belirginliği öz-saygı ve beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk ve uyumluluk ile pozitif yönde ilişkili ve nevrotizm değerleriyle negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Aynı zamanda benlik belirginliğinin düzeylerinin kendine odaklı dikkatin patolojik formuyla ve kendi

kendini kronik bir şekilde analiz etmeyle ilgili negatif bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Buna göre kendileri hakkında açık ve tutarlı bir benlik görüşüne sahip bireyler kim oldukları ve nasıl biri oldukları hakkında daha az endişelenmektedirler.

Son yıllara ait çalışmalara bakıldığında benlik belirginliğinin davranışlara ve tutumlara yansımaları inceleyen çalışmalar ortaya konduğu görülmektedir. Guadagno ve Burger (2007) yaptıkları çalışmada açık ve iyi ifade edilmiş bir benlik kavramına sahip kişilerin, bu kişilik boyutunda düşük olanlara göre davranışlarını yönlendirmek için öz bilgiye güvenme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer konuda bir başka araştırmadaysa öz bilginin doğruluğunu ölçmek amacıyla kişinin kendisi hakkındaki bilgileriyle kendisini tanıyan bir kişinin (bu çalışmada yakın arkadaşı) onun hakkında verdiği bilgilerin ne kadar uyduğuna bakılmıştır. Benlik belirginliği yüksek bireylerin verdiği cevaplar onları tanıyanların verdiği cevaplarla örtüşmüştür. Araştırmada benlik belirginliğinin öz bilgi doğruluğuyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Araştırma aynı zamanda daha yüksek düzeyde benlik belirginliğine sahip olan katılımcıların, laboratuvar ortamında uygulanan sürüş yeteneği görevindeki performansları hakkında daha doğru tahminlerde bulunduğunu göstermiştir (Lewadowski Jr. ve Nardone, 2012). Bu bulgular doğrultusunda benlik belirginliği yüksek bireylerin diğerlerine göre kendilerini daha iyi tanıdıkları söylenebilir. Benlik belirginliği ile ilgili bir diğer çalışmada benlik belirginliğinin yaşla ilişkisine bakılmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre benlik belirginliği yaş değişkeniyle çan eğrisine benzeyen bir ilişkiye sahiptir. Buna göre benlik belirginliği genç yetişkinlikten orta yaşa kadar olan yaşla pozitif ve ileri yaştaki yetişkinlikte yaşla negatif yönde ilişkilidir. Buna ek olarak, yıllık gelir ve sağlıkla ilgili sosyal rol sınırlamaları, benlik belirginliği ve yaş farklılıkları arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir (Lodi-Smith ve Roberts, 2010: 1383).

Benlik belirginliğinin kişilerin günlük yaşamındaki stres, iyi oluş, sosyal ilişkiler gibi değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırmaların sonuçlarına bakıldığında benlik belirginliğinin stres, kaygı ve depresyon belirtileri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Benlik belirginliği düşük düzeylerde olan kişiler kendilerini başkalarıyla sosyal anlamda karşılaştırmaya daha meyillidirler ve buna bağlı olarak yüksek düzeyde sosyal karşılaştırma yapan kişilerde daha fazla depresyon ve kaygı belirtileri görülmektedir (Butzer ve Kuiper, 2006: 167; Festinger, 1954: 117). Benlik

belirginliğinin günlük yaşamda sık karşılaştığımız stres ve iyi oluş değişkenleriyle ilişkisini inceleyen bir çalışmada stres ve öznel iyi oluş arasında benlik belirginliğinin aracı rolü olduğu ortaya konmuştur. Buna göre stresin öznel iyi oluş üzerindeki olumsuz etkisi benlik belirginliğinin yüksek olduğu durumlarda azalmaktadır (Togay ve Önder, 2020: 366). Sonuç olarak benlik belirginliğinin yüksek düzeylerde olması çeşitli şekillerde bireylerin iyi oluşlarına katkıda bulunmaktadır. Lewandowski, Nardone, ve Raines (2010) kişilerin referans alabileceği daha istikrarlı bir benliğe sahip olmasının kişi başkalarıyla etkileşime girdiğinde ve dış etkenlerle karşılaştığında daha az benlik karmaşası yaşamasını sağlayacağını belirtmektedir. Bu bağlamda yapılan bir çalışmada bireylerin ilişki doyumlarıyla ilişkiye bağlılıkları arasında benlik belirginliğinin düzenleyici etkisi olduğu ve ilişki doyumuyla benlik belirginliği arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Lewandowski vd., 2010: 416). Ayrıca benlik belirginliği yüksek düzeyde olan bireylerin bir çatışma esnasında karşı taraftan gördüğü tutum ve davranışları kendi benliğine ilişkin tehdit olarak algılama ihtimalinin daha düşük olduğu düşünülmektedir (Smith, Wethington ve Zhan, 1996). Buna yönelik olarak benlik belirginliğinin insanların çeşitli olumlu ve olumsuz yaşam olaylarıyla karşılaştığında uyguladıkları başa çıkma stratejileri (aktif ve pasif) üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmada, genel başa çıkma stilleri için regresyon analizlerinin sonuçları, benlik belirginliğinin aktif başa çıkma stillerine (ör. Planlama ve eyleme geçme) güvenilir ancak zayıf bir olumlu katkı yaptığını ve pasif başa çıkma stilleri (ör. İnkâr) üzerindeyse güçlü bir olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir (Smith, Wethington ve Zhan, 1996). Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak net bir benlik kavramına sahip bireylerin çatışmada aktif başa çıkma stratejileri kullanma eğilimindeyken, net olmayan bir benlik kavramına sahip olan bireylerin pasif stratejiler kullanma eğiliminde olduğu söylenilebilir. Benlik belirginliği üzerine yapılan benzer bir çalışmada insanların günlük yaşamda çeşitli şekillerde karşılaşılabilen sosyal çatışma durumlarını nasıl yönettikleri incelenmektedir. Çalışmada benlik belirginliğinin yüksek olduğu durumlarda kişilerin çatışmaya daha problem çözücü ve proaktif bir şekilde yaklaştığı gözlemlenmiştir (Bechtoldt, De Dreu, Nijstad ve Zapf, 2010: 539). Bu sonuçlardan yola çıkarak yüksek düzeyde benlik belirginliğine sahip olmanın, egoyu tehdit eden sosyal çatışma durumunun

yönetiminde etkili öz düzenlemeyi teşvik ettiği çıkarılmıştır (Bechtoldt vd., 2010: 539).

Benlik belirginliği henüz gelişmekte olan bir kavramdır. Dolayısıyla örgütsel davranış literatüründe kişiliğin diğer unsurları kadar sık yer almamaktadır. Bu alanda yapılan bir araştırma çalışanların algılanan iş anlamlılığını tahmin etmede benlik belirginliğinin rolünü incelemektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre benlik belirginliği, algılanan iş anlamlılığı ile pozitif yönde ilişkilidir ve algılanan iş anlamlılığı, benlik belirginliği ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Oh ve Roh, 2019: 1756). Başka bir çalışmada ise benlik belirginliğinin algılanan hayattaki anlamlılıkla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir (Çebi, 2020). Demirutku (2007), Webster ve Kruglanski (1996)'dan aktardığı çalışmada insanın yapısı gereği fiziksel ve psikolojik dünyasında öngörülebilirlik, düzen ve yapıya ulaşmaya ihtiyaç duyduğunu ve bunun benliğini oluşturmada önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Buna göre bireylerin kendileri hakkında net ve tutarlı bir görüşe sahip olmalarının onların içlerinde bulunduğu dünyayı bir amaca yönelik ve anlamlı olarak yorumlamasında önemli bir role sahip olduğu söylenebilir (Oh ve Roh, 2019:1756). Spain ve Kim (2017) yüksek düzeylerde benlik belirginliğinin bireye kendini açık ve tutarlı bir bakış açısıyla görmesine, kendini daha iyi ifade etmesine ve inançlarında tutarlılık sergilemesine izin verdiğini ve bunların her birinin kişinin net ve ikna edici bir vizyon sağlamasına yardımcı olabileceğini savunmaktadır.

İnsanlar genellikle ilişkileri içinde ve dışında kendi benlik kavramlarının çeşitliliğini artırmak için motive olurlar, bunun sonucu olarak kendilerine toplumda yeni roller ve kimlikler üstlenmeye meyillidirler. Örgüt bazında yapılan bir araştırmada, bazı işlerin insanları yaşamda yeni beceriler geliştirmeye ve yeni roller üstlenmeye yönlendirdiği ortaya atılmıştır. Yapılan bu çalışma göstermiştir ki insanlar kendilerini geliştirebilecekleri bir işe sahip olduklarında iş doyumları yüksek düzeydedir, böyle bir işi kaybeden kişilerde daha düşük düzeyde benlik belirginliği ve öz saygıya sahip oldukları gözlemlenmiştir (McIntyre, Mattingly, Lewadowski Jr., ve Simpson, 2014: 59). Bu sonuçlar çalışanların benlik belirginliği düzeylerinin iş ortamında çeşitli unsurlarla ilişki içerisinde olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte çalışanların benlik belirginliği düzeylerinin onların iş yaşamıyla ilgili

faktörlerle ne gibi ilişkileri olabileceği konusunda daha fazla araştırma yapılabilir. Mevcut çalışma bu araştırmalardan yola çıkarak benlik belirginliği düzeylerinin çalışanların iş yaşamındaki çeşitli faktörlerden nasıl etkilendiğiyle ve bunları deneyimleme şekliyle ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

1.2.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

1.2.1. Güçlendirme Kavramının Tanımı

Son yıllarda örgütlerin daha hızlı, esnek, üretken ve atik bir kimliğe bürünmesinin gerekliliği güçlendirme kavramını ortaya çıkarmış, güçlendirilmiş çalışan ve yöneticiler örgütü istediği noktaya getirmede kilit bir nokta olarak görülmüştür (Conger and Kanungo, 1988: 471). Araştırmacılar tarafından da oldukça ilgi gören bu kavram çeşitli şekillerde tanımlanmış ve çeşitli bakış açılarıyla araştırmalara dahil edilmiştir. Literatürdeki bu çeşitlilik içerisinde güçlendirmeye dair ilk çalışmalarda ortaya çıkan en temel tanımlama “kaynak ve otorite paylaşımı” olarak yer almaktadır (Burke, 1986; Conger ve Kanungo, 1988: 471). Bu tanım, örgütlerde “yetki devri” yani yöneticilerin karar verme, kaynak kullanma gibi yetkilerinin bazılarını kontrollü bir şekilde istediği astlarla paylaşmasını ifade etmektedir. Ancak “yetki devrinin” literatürde oluşumuna devam eden güçlendirme kavramı için sadece bir boyut olduğu söylenilebilir ve bu tür bir yaklaşım yönetici ve ast arasındaki gücün ilişkisel boyutta iletişimini ele alan bir yaklaşımdır (Koçel, 2015; Conger ve Kanungo, 1988: 471). Güçlendirme üzerine zamanla gelişen bir diğer yaklaşımsa güçlendirmenin motivasyonel bir kavram olduğudur. McClelland (1975)’e göre insanlar, diğer insanları kontrol etmek ve etkilemek için içsel bir dürtü duyar bu duyum insanların güce olan ihtiyacını ortaya koymaktadır. Daha modern motivasyon teorileriyse bireylerin güç ihtiyaçlarının, güce sahip olduklarını algıladıklarında veya karşılaştıkları olaylar, durumlar ve insanlarla yeterince başa çıkabileceklerine inandıklarında karşılandığını ifade ederek güç ve insan arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır (Conger ve Kanungo, 1988: 471; Bandura, 1986). Deci ve Ryan tarafından geliştirilen öz belirleme teorisi güçlendirmede özerklik unsurunun motive edici değerinin ortaya konmasına yol açmış ve güçlendirme literatüründe

motivasyonun önemli bir yere sahip olmasında rol oynamıştır (Aquino, Grover, Bradfield ve Allen, 1999: 260). Tüm bu teoriler ve ifadelerden yola çıkarak güçlendirmenin hem yetki vermek hem de motive etmekle ilgili bir kavram olduğu söylenebilir, Koçel (2015), güçlendirmeyi “Çalışanların bilgilerine ve uzmanlıklarına güvendikleri, motive olmuş hissettikleri, kendi kararlarını verebilecek konumda hissettikleri, kontrol duygusuna sahip oldukları ve yaptıkları işi organizasyonun amacıyla örtük buldukları bir ortam” olarak ifade etmektedir.

Güçlendirme kavramını tanımlamak ve belirli bir çerçeve içinde sunmak için yapılan çalışmalarda üç ayrı yaklaşım ortaya çıkmıştır: yapısal yaklaşım, motivasyonel yaklaşım ve liderlik yaklaşımı (Menon, 2001: 153). Yapısal yaklaşım, kaynak ve otorite paylaşımını ve hiyerarşide yeni düzenlemeleri esas alarak çalışanların güçlendirilmesini ifade etmektedir. Kanter (1977), yapısal yaklaşımı, hiyerarşinin çalışanların güçlendirilmesine olanak sağlayacak bir düzene sahip olmasının ve artan çalışan katılımının güçlendirmenin kaynağı olduğunu ifade eden bir kavram olarak tanımlamaktadır. Motivasyonel/Güdüsel yaklaşımda ise Cogner ve Kanungo (1988) tarafından güçlendirme, çalışanların daha iyiyi ortaya koymak için gerekli öz yeterliliğe sahip hissetmesi amacıyla motive edilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Motivasyonel/Güdüsel yaklaşım, araştırmacılar tarafından geliştirilmeye devam edilmiş ve bu yaklaşım literatüre psikolojik güçlendirme olarak yerleşmiştir (Spreitzer, 1996: 483). Bir diğer güçlendirme yaklaşımı olan liderlik yaklaşımı Burke (1986)’ün fikirleri etrafında toplanarak güçlendirmeyi bir liderlik çabası olarak ifade etmiştir. Bu yaklaşımda güçlendirme, çalışanları entelektüel açıdan heyecan verici fikirler yoluyla teşvik etmeyi ve onları güçlendirme stratejisi olarak zorlukları üstlenmeye teşvik etmeyi içermektedir (Menon, 2001: 153). Hales ve Klidas (1998), güçlendirmenin birçok açıdan tanımının yapılabileceğini temel olarak güçlendirme tanımlarının kaynak paylaşımı, yetki paylaşımı, motivasyon ve süreç yaklaşımları etrafında şekillendiğini belirtmektedir. Her bir yaklaşım güçlendirme kavramının gelişimi açısından oldukça değerlidir. Mevcut çalışma, motivasyonel yaklaşımlar temelinde sürdürülecektir.

1.2.2. Psikolojik Güçlendirme Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Örgütsel davranış literatüründe geniş bir yere sahip olan güçlendirme kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlanmış ve sürekli gelişim göstermiştir. Kavrama 1988 yılında Conger ve Kanungo tarafından farklı bir bakış açısı getirilmiştir ve bu bakış açısı psikolojik güçlendirme kavramının gelişimde önemli bir rol oynamıştır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666; Spreitzer, 1995: 1443). Conger ve Kanungo (1988) çalışmalarında güçlendirmeyi güdüsel bir süreç olarak ele almışlardır ve Bandura'nın öz yeterlik teorisinden yola çıkılarak güçlendirmeyi "Güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi ve bunların hem resmi örgütsel uygulamalar hem de gayri resmi tekniklerle ortadan kaldırılması yoluyla örgütsel üyeler arasında öz-yeterlik duygularını geliştirme süreci" olarak tanımlamışlardır. Çalışmada güçlendirme "çalışanın işlerini daha yetkin bir şekilde yapabileceğini hissetmesini sağlamak" şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre güçlendirmenin temel amacı çalışanların öz-yeterlilik duygularını arttırmaktır. Thomas ve Velthouse (1990: 666) bu çalışmayı genişletmiş ve güçlendirmeyi çalışanların iş rolüne yönelimini yansıtan ve dört bilişsel boyutta ortaya çıkan "arttırılmış içsel görev motivasyonu" olarak tanımlamışlardır. Bu boyutlar anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarıdır. Bu modele göre bireyin çevresinde gelişen çevresel olaylar bireye devam eden görev davranışının sonuçları ve gelecekteki davranışları için ilgili koşullar ve olaylar hakkında veri sağlar. Birey, bu verileri alıp etki, yeterlilik, özerklik ve anlam boyutlarında yaptığı değerlendirmede kullanır ve bu değerlendirme onun davranışlarına etki eder, davranışlarsa çevresel olaylara döngüsel bir şekilde etki etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Bu boyutlardan birinin eksikliği güçlendirmenin algılanmasını tamamen engellemese de bu durumda güçlendirme daha az hissedilecektir (Spreitzer, 1995: 1442). Thomas ve Velthous tarafından oluşturulan bu modelden yola çıkarak Spreitzer psikolojik güçlendirmeyi ölçmek için bir anket geliştirmiş ve kavramın gelişimine ve sadeleşmesine katkıda bulunmuştur (Spreitzer, 1996: 483). Bu çalışmalara göre psikolojik güçlendirme tanımı birtakım varsayımlar üzerine geliştirilmiştir. Bunlar:

- Psikolojik güçlendirme bir kişisel özellik değildir, insanların çalışma ortamlarıyla ilgili kendileri hakkındaki algılarını yansıtır.

- Güçlendirme sürekli bir değişkendir. Buna göre güçlendirme vardır ya da yoktur demek doğru olmaz, güçlendirme daha az veya daha çok hissedilir.
- Psikolojik güçlendirme iş ortamı için geliştirilmiş bir kavramdır.

1.2.3. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Psikolojik güçlendirme dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarıdır. Bu boyutlar çalışanın iş rolüne olan yönelimini ifade etmektedir. Her bir boyutun psikolojik güçlendirmenin algılanması üzerinde kendine özgü katkıları vardır. Bunun sonucu olarak psikolojik güçlendirmenin getirilerinden tam anlamıyla faydalanabilmek için örgütlerin ve yöneticilerin bu dört boyutu da dikkate almaları gerekmektedir (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 679).

1.2.2.1. Anlam

Anlam bir kişinin değerleri, inançları ve davranışları ile yaptığı işin gereklilikleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Brief ve Nord, 1990). Thomas ve Velthouse (1990: 666) anlamı bireyin kendi ideallerine ve standartlarına göre yargılanan bir iş amacının veya hedefinin değeri olarak tanımlar. Bireyler kendi değer ve inanışları ile işin gerekleri ve amaçları arasında bir uyum yakalayamazsa, kendilerini güçlenmiş hissetmezler (Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 679). Psikolojik güçlendirmenin bu boyutu farklı iş çıktılarıyla ilişkilendirilmiştir. Çalışanların işini anlamlı görmesi onların iş doyumunu, motivasyonunu ve performansını olumlu etkilemektedir (Spreitzer vd., 1997: 679).

1.2.2.2. Yetkinlik (Yeterlilik)

Yetkinlik boyutu, öz-yeterlik kavramından yola çıkılarak oluşturulmuştur ve bir bireyin etkinlikleri beceriyle yerine getirebileceğine olan inancını ifade etmektedir (Gist, 1987'den aktaran Spreitzer, 1996: 485). Bandura'nın (1986) öz-yeterlilik çalışmalarına göre bireyleri güçlendirilmesi onların öz yeterlilik beklentilerini arttırır. Bandura'ya (1977) göre "Yetkinlik beklentileri, insanların ne kadar çaba göstereceğini ve engeller ve caydırıcı deneyimler karşısında ne kadar ısrar edeceklerini belirler". Diğer bir deyişle yetkinlik, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirecek isteğe ve beceriye sahip olmasıdır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007: 13). Çalışanlar kendi yetkinlik ve potansiyellerine ne derece güvenirlerse yeteneklerini ortaya koyabileceği işlerde sorumluluk almaya daha yatkın olurlar ve buldukları pozisyonlarda daha aktif rol alırlar (Emet, 2006). Bireyler yeteneklerine ve becerilerine güven duymazsa kendilerini yetersiz ve güçsüz hissedeceklerdir bu da onların işlerinde sorumluluk almalarını olumsuz etkileyecektir (Conger ve Kanungo, 1988: 471; Spreitzer vd., 1997: 679). Güçlendirmenin bu boyutu bireylerin iş yaşamlarında aktif rol almaları ve kendilerini güçlü hissetmeleri bakımından oldukça önemlidir.

1.2.2.3. Özerklik (Otonomi)

Cogner ve Canungo (1988) güçlendirmeyi tanımlarken öz belirleme teorisinden yararlanmışlar ve çalışanların işlerinde belli bir düzeyde otonomiye sahip olmasının önemini ortaya koymuşlardır. Öz belirleme bir bireyin eylemlerini başlatma ve düzenleme konusunda seçimi olduğunu hissetmesidir (Deci ve Ryan, 1980: 33). Otonomi, çalışma yöntemleri, hızı ve çabası gibi çalışma davranışlarının ve süreçlerinin başlatılmasında ve devamında özerkliği yansıtır (Spreitzer, 1996: 483). Çalışanlar yaptıkları işlerde özerklik hissetmiyor veya çok az hissediyorsa ve yaptıkları işlerde sadece üst yönetimin direktiflerini yerine getirdiklerini düşünüyorlarsa kendilerini daha güçsüz hissedeceklerdir (Wagner, 1995). Bununla birlikte kendilerini daha özerk hisseden çalışanların daha fazla iş doyumuna sahip

olduğu ve kendilerini çalışma ortamlarında değerli gördüğü söylenilebilir (Spreitzer vd., 1997: 679; Tohidi ve Jabbari, 2012: 829).

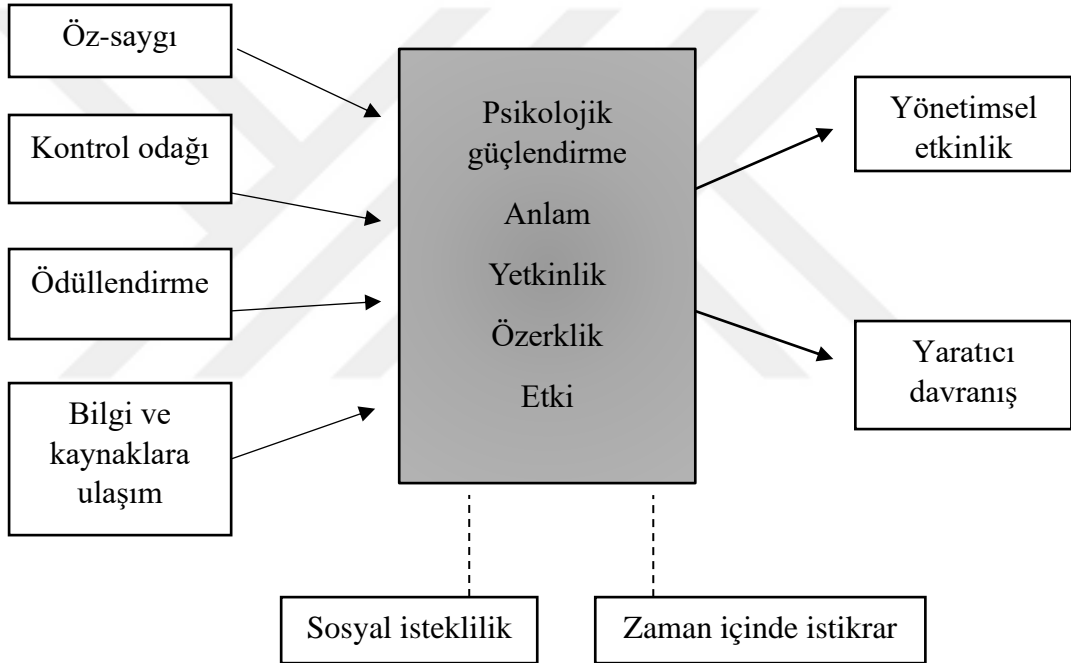
1.2.2.4. Etki

Etki, bir çalışanın içinde bulunduğu organizasyonda stratejik, yönetsel ve operasyonel sonuçlara etki edebilme derecesini ifade etmektedir (Ashforth, 1989). Kişisel bir özellikten veya otonomiden ayrılan yanı etkinin bireyin bireysel değil örgütsel çıktılar üzerindeki kontrolünü ifade etmesidir (Spreitzer, 1996: 483). Bir diğer deyişle bireyler örgütlerinde bir değişime yola açabildiklerine veya bir etkiye sahip olabildiklerine inanıyorsa güçlü hissederler (Spreitzer vd., 1997: 679). Seslerini diğer çalışanlara ve üstlerine duyurabilen ve iş alanlarında işin gidişatı üzerinde etkiye sahip olan bireyler çevreleri tarafından da daha etkin görülebilmektedir (Ashforth, 1989: 207). Bu etkiye sahip olamamak bireylerin iş yaşamında doyumsuzluk yaşamasına sebep olabilmektedir (Ashforth, 1989: 207).

1.2.4. Psikolojik Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler

Thomas ve Velthouse (1990: 670) oluşturduğu modelde güçlendirmeyi algılamının bireyin kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu çalışma ortamının birtakım özelliklerinden etkilendiğini belirtmiştir. Spreitzer (1995: 1445) bu modelden yola çıkarak psikolojik güçlendirmenin nomolojik (kurallar) ağını oluşturmuştur (Şekil 1). Buna göre bireyin iş koşulları ve kişisel özellikleri onun güçlendirme algısını şekillendirerek çeşitli iş davranışlarında motivasyon sağlamaktadır (Spreitzer, 1995: 1445). Nomolojik ağda girdiler psikolojik güçlendirmeyi algılamada etkili olan faktörlerdir. Öz saygı ve kontrol odağı psikolojik güçlendirmeyi etkileyen bireysel unsurlarken bilgi ve kaynaklara ulaşım, ödüller ve rol belirsizliği örgütsel çevreden kaynaklanan etkilerdir. Çıktılsa yönetsel etkinlik ve yaratıcı davranıştır. Bütün bunların sosyal isteklilik yaratması ve zaman içinde istikrarlı olması beklenilmektedir. Öz-saygı, genel anlamda kişinin

kendini değerli hissetmesidir. Bu değeri bireyler iş ortamına da taşıma eğilimindedirler (Spreitzer, 1995: 1445). Öz-saygısı yüksek kişiler kendilerini katkıda bulunmaya değer yeteneklere sahip, değerli bireyler olarak görürler ve iş ortamındaki süreçlere ve faaliyetlere katkıda bulunmaya daha isteklidirler (Gist ve Mitcell, 1992: 48). Bir diğer yandan öz saygısı düşük kişiler örgütlerinde bir değişim gerçekleştirebileceklerini veya etki bırakabileceklerini düşünmezler (Zimmerman, 1995: 581). Öz-saygının kişinin işle ilgili düşünce ve yargılarını etkileyebileceğinden yola çıkarak güçlendirmenin algılanmasında etkili olabileceği belirtilmiştir (Spreitzer, 1995: 1445).



Şekil 1: Çalışma Ortamında Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı

Kaynak: (Spreitzer, 1995:1445)

Kontrol odağı, bireyin günlük yaşamda karşılaştığı olayların ve durumların kendi davranışlarına bağlı olup olmadığını değerlendirmesidir (Rotter, 1966: 1). Yüksek kontrol odağına sahip kişiler kendilerini iş ortamındaki olayların sebebi veya bu olayları etkileyen kişiler olarak görme eğilimindeyken düşük kontrol odağına sahip kişiler kendilerini bu olaylardan etkilenen kişiler olarak görme eğilimine sahiptirler (Spreitzer, 1995: 1445). Thomas ve Velthouse (1990: 670) kontrol

odağının kişilerin kendilerini güçlenmiş hissetmelerinde önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir. Ancak Spreitzer (1995: 1445) kontrol odağının psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını bulgulamıştır. Bireylerin yaşamı algılaması konusunda etkili bir kişilik boyutu olan kontrol odağının psikolojik güçlendirmeye ilişkisi incelenmeye devam edilmiştir. Bu bağlamda Jha ve Nair (2008: 147) tarafından yapılan çalışmada kontrol odağının psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya konmuştur (Jha ve Nair, 2008: 147). Psikolojik güçlendirmenin farklı kişilik özellikleriyle ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Aydoğmuş, Ergeneli ve Camgöz (2015), bilişim ve eğitim sektöründe çalışmakta olan bireylerin psikolojik güçlendirme ve beş faktör kişilik özellikleri arasında ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre kişiliğin dışa dönüklük ve sorumluluk boyutları psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilerken nevrozizm boyutuysa negatif yönde etkilemiştir (Aydoğmuş, vd., 2015: 251). Lin ve Rababah (2014), üst düzey yöneticilerin psikolojik güçlendirme algıları, kişilik özellikleri ve karar alma performansları arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada bireylerin beş faktör kişilik özellikleriyle psikolojik güçlendirme boyutlarının ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Buna göre kişiliğin sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve açıklık özellikleri psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilerken, nevrozizm boyutu psikolojik güçlendirmeyi olumsuz etkilemiştir. Sonuç olarak psikolojik güçlendirmenin kişiliğin çeşitli boyutlarından etkilendiği söylenebilir.

Bilgi ve kaynaklara ulaşım, psikolojik güçlendirmenin çevresel kaynaklı bir öncülüdür. Alan yazına göre psikolojik güçlendirme, farklı düzeydeki çalışanlar - çalışma alanlarına ve koşullarına uygun olarak- daha çok bilgiye farklı kaynaklardan ulaşabilme imkanına sahip olduğunda gerçekleşir (Kanter, 1989: 85; Spreitzer, 1995: 1443; Barutçugil, 2004). Bilgi ve kaynaklara ulaşım dendiğinde örgütler için akla birçok kaynak ve bilgi gelebilir bununla birlikte daha önce yapılan çalışmalar bazı bilgilerin güçlenmeyi ve performansı etkilemede diğer bilgi ve kaynaklara göre daha fazla öne çıktığını ileri sürmüştür, bunlardan birisi örgütün misyonu ve bu doğrultudaki hedefleridir. Örgütün misyonunu bilmek çalışana bir amacı olduğu, işinin anlamlı olduğu hissini verir ve bu bilgi doğrultusunda kişiler kendilerini yaptıkları işler konusunda karar alma ve inisiyatif alma yeteneğine sahip hissederler (Lawler, 1992; Kanter, 1983; Conger ve Kanungo, 1988: 471). Bilgi ve kaynaklara

ulaşımda bir diğer öne çıkan madde performans bilgisidir. Çalışanların performanslarıyla örgüte ne ölçüde katkıda bulunduğunu ve örgüte nasıl bir etkileri olduğunu bilmeleri performanslarını geliştirmeleri, yeterlilik duygusunu hissetmeleri ve örgütün değerli bir parçası olduklarını hissetmeleri açısından önemlidir (Spreitzer, 1995: 1460). Çalışanın performansının ve işletmeye kattığı değer fark edildiğini gösteren ve bu performansı teşvik eden bir ödüllendirme sistemi güçlendirmenin önemli bir parçası olarak görülmüştür (Lawler, 1992). Bu doğrultuda çalışanların kişisel yetenek ve yetkinliklerini tanımak ve bunların gelişmesini sağlamak için ve iş ortamında çalışanların karar verme süreçlerine katılımını arttırmak için bir ödüllendirme sistemi kullanılabilir (Spreitzer, 1995: 1464). Böyle bir ödüllendirme sistemi çalışanların kendilerini güçlenmiş hissetmeleri açısından değerlidir. Spreitzer (1995: 1443) çalışmasında hem ödüllerin hem de performans hakkında yapılan bilgilendirmenin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif etkisi olduğunu gözlemlemiştir.

Alan yazına göre örgütün yapısı çalışanın güçlenmiş hissetmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde bireylerin güçlenmiş hissetmesini etkileyebilecek yapısal unsurların araştırıldığı bir çalışmada rol belirsizliği, sosyopolitik destek ve katılımcı örgüt yapısı değişkenleri psikolojik güçlendirmeyle anlamlı olarak ilişkili bulunmuştur (Spreitzer, 1996: 483). Rol belirsizliği, çalışanların örgüt içindeki rollerini bilmemesinden ve kendilerinden istenen görevlerin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmamış olmasından kaynaklı ortaya çıkar ve çalışanların karar almak gibi durumlarda tereddüt etmesine ayrıca örgüte bir etkisi olmadığını düşünmesine sebep olur (Conger ve Kanungo, 1988: 471; Spreitzer, 1996: 503; Sawyer, 1992: 130). Bu bağlamda rol belirsizliği hem içsel motivasyonla hem de psikolojik güçlendirmeyle negatif yönde ilişkili bulunmuştur (Sawyer, 1992: 130). Sosyopolitik destek, bireyin takım arkadaşları, iş arkadaşları, astları ve üstlerinden oluşan örgütsel ağlardan aldığı onaylanma, destek veya meşruiyeti ifade eder (Kanter, 1983; Spreitzer, 1996:485). Çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden sosyopolitik destek alan bireylerin almayanlara göre çalışma ortamında daha güçlü ve yeterli hissettiği çalışmalarda belirtilmiştir (Crozier, 1964'aktaran Conger ve Kanungo, 1988: 474; Gist ve Mitchell, 1992: 48). Katılımcı örgüt yapısı, psikolojik güçlendirme ile ilişkili bir diğer yapısal değişkendir. Katılımcı örgüt yapılarında çalışanların onayı, bireysel ve girişimci katkıları önemlidir (Lawler, 1992). Spreitzer (1996: 483) yaptığı

çalışmada katılımcı örgüt yapısının psikolojik güçlendirmeyle pozitif yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır.

Seibert, Wang ve Courtright (2011) yaptıkları meta-analiz çalışmasında yüksek performanslı yönetim uygulamalarının (bilgi paylaşımı, ademi merkezîyetçilik, katılımcı karar verme, kapsamlı eğitim ve koşullu tazminat), liderliğin (rol model olmak, stratejik ve operasyonel amaçları aktarmak, iş anlamlılığını arttırmak gibi pozitif liderlik davranışları), sosyopolitik desteğin ve katılımcı örgüt yapısının psikolojik güçlendirmeyi etkileyen önemli yapısal faktörler olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda kontrol odağı, öz-saygı, öz yeterlik ve duygusal istikrardan oluşan ve pozitif öz değerlendirmeler içeren kişisel özelliklerin psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Son dönemlerde yapılan çalışmalarda özellikle pozitif liderlik davranışlarının ve tiplerinin psikolojik güçlendirme üzerine etkisi araştırılmıştır. Transformasyonel liderlik birçok olumlu örgütsel çıktıyla ilişkili olan bir liderlik türüdür ve yapılan çalışmalarda psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Çekmecelioglu ve Özbağ, 2019: 136; Bin Saeed vd., 2019: 254). Sonuç olarak bireylerin psikolojik olarak güçlenmiş hissetmeleri içinde buldukları örgütün yapısından, çevrelerinden gelen politik ve sosyal destekten, liderlerinin ve/veya yöneticilerinin davranışlarından ve kendi kişisel özelliklerinden etkilenebilmektedir.

1.2.5. Psikolojik Güçlendirmenin Sonuçları

Psikolojik olarak güçlenmiş hisseden kişiler kendilerini daha yetkin ve yeterli hisseder, iş yaşamını daha anlamlı görme ve değerlendirme eğilimi vardır ve çalışma yaşamında özerk faaliyet gösterebilme yeteneğine ve yetkinliğine sahiptirler (Spreitzer, 1995:1443; Tekin ve Akgemici, 2019: 1674). Psikolojik güçlendirmeyle birlikte gelen bu yetkinlik hissi kişilerin iş ortamındaki davranışlarına ve bu davranışların örgütsel bazda sonuçlarına yansiyabilir. Psikolojik güçlendirmenin sonuçları üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Spreitzer (1995:1445) psikolojik güçlendirmenin kısmi nomolojik açıda yaratıcı davranışın ve yönetsel etkinliğin psikolojik güçlendirmenin önemli çıktıları olduğunu belirtmektedir. Psikolojik güçlendirme yazında örgütsel bağlılık, iş tatmini, bireysel performans ve iş kaynaklı

stres kavramları ile ilişkisi bakımından çalışılmıştır (Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2014: 1; Liden, Wayne & Sparrowe, 2000: 407; Chang, Shih & Lin, 2010: 427). Psikolojik güçlendirmenin öncülleri ve sonuçları üzerine yapılan araştırmaları inceleyen bir meta-analiz çalışmasında psikolojik güçlendirmenin iş tatmini, örgütsel bağlılık, görev performansı, bağlamsal performans ve yaratıcı performans üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir; aynı zamanda psikolojik güçlendirme, çalışan stresi ve işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur (Seibert vd., 2011: 981). Spreitzer ve arkadaşları (1997: 679), psikolojik güçlendirmenin boyutları ile iş doyumunu, etkinlik ve işe bağlı stres arasındaki ilişkileri incelediğinde anlam boyutunun iş doyumunu ve işe bağlı stres ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Türkçe literatür incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış üzerine etkisi araştırılmıştır; farklı örneklerle ve farklı zamanlarda yapılan bu araştırmalarda psikolojik güçlendirmenin -özellikle anlam ve otonomi boyutlarının- örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış üzerinde olumlu yönde etkileri olduğu görülmüştür (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007: 13; Demircan, Ergün ve Çöl, 2004: 1; Erdil ve Keskin, 2003: 32).

Son zamanlarda yapılan araştırmalara bakıldığında psikolojik güçlendirmenin bireysel yaratıcılık ve firma yaratıcılığı üzerinde etkisini inceleyen çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Farklı sektörlerde ve kültürlerde yapılan bu çalışmaların sonuçlarına bakıldığında psikolojik güçlendirmeyle bireysel yaratıcılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2014: 1; Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2016: 10; Aslam, 2017: 11). Çekmecelioğlu ve Özbağ (2014) psikolojik güçlendirme, firma yaratıcılığı, bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla kurumsal ve büyük firmalarda çalışan bireyleri katılımcı olarak belirlemiştir. Çalışmada psikolojik güçlendirmenin bireysel yaratıcılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu, aynı zamanda bireysel yaratıcılığın firma yaratıcılığı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak psikolojik güçlendirmenin firma yenilikçiliği gibi bir örgütsel çıktı üzerinde etkisi olduğu belirtilmiştir (Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2014: 1). Yapılan bir başka çalışmada psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi otomotiv sektöründe çalışan beyaz yakalı örneklem üzerinde incelenmiştir. Çalışmada ortaya çıkan bulgularda psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutu dışındaki tüm boyutlarının yenilikçi iş davranışına olumlu yönde bir etkisi olduğunu izlenmiştir

(Tekin ve Akgemici, 2019: 1674). Lan ve Chong (2014) transformasyonel liderlik, iş doyumunu, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu bulgulanmıştır; aynı zamanda psikolojik güçlendirmenin transformasyonel liderlik ve çalışan davranışları (iş doyumunu ve örgütsel bağlılık) arasındaki ilişkide kısmen aracılık görevi gördüğü ortaya konmuştur. Psikolojik güçlendirmenin çalışanların bireysel davranışları üzerine etkilerini inceleyen bir başka çalışmada psikolojik güçlendirmenin çalışanların proaktif davranışlarıyla ilişkisi incelenmiş ve bu çalışmanın sonucunda psikolojik güçlendirmenin çalışanların proaktif davranışlarına olumlu yönde etki ettiği gözlemlenmiştir (Huang, 2017: 1157). Psikolojik güçlendirmenin çalışan davranışları ve tutumları dışında çalışanların iyi oluş halleri ile ilişkisi de araştırılmıştır. Taştan (2013) çalışmasında psikolojik güçlendirme, iyi oluş, öz yeterlilik ve sosyal destek algısı arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik güçlendirme ve çalışanların iyi oluş hali arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür, aynı zamanda algılanan öz yeterliliğin bu ilişkiye kısmi aracılık ettiği ve algılanan sosyal desteğin bu ilişkiyi düzenleyici etkisi olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca Wardani ve Ameliah (2020), yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirme ve çalışanların iyi oluşu arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulgulanmıştır. Sonuç olarak psikolojik güçlendirme örgütsel bağlılık, yaratıcılık, iş doyumunu, çalışanların iyi oluşu, içsel motivasyon ve firma yenilikçiliği gibi pek çok olumlu örgütsel ve bireysel çıktıyla ilişkili bulunmuştur. Bu bağlamda psikolojik güçlendirme yazın için önemli bir değişken olarak değerlendirilebilir.

1.3. İÇSEL MOTİVASYON

1.3.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Motivasyon, latince kökenli bir kelime olup harekete geçirme anlamına gelen “movere” kelimesinden türetilmiştir. Genel olarak “güdü”, “bireyi belli bir hedefe yönelik harekete geçiren içsel durum, uyarıcı” olarak tanımlanmaktadır (Mankin, 2019). Türkçe sözlüğe baktığımızda motivasyon “güdülenme, isteklendirme ve harekete geçirme” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Organizasyonlar açısından motivasyon “bireyin çalışma ortamında istenilen davranışı sergilemesi için uyarılması, yönlendirilmesi ve bu davranışları sürdürmesini sağlayan itici güç” olarak tanımlanmıştır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 81). İnsanlar işin kendisinin ilginç veya eğlenceli olması, yaptıkları iş sonucunda ödüller olması, işin inançlarına uyum sağlaması veya başkaları tarafından kabullenilmek gibi birçok sebepten motive olabilirler (Ryan ve Deci, 2000: 54).

Motivasyon kavramını tanımlamak ve anlamak üzerine yapılan akademik çalışmalar bir yüzyılı geçecek kadar köklü bir geçmişe sahiptir. Dolayısıyla motivasyon kavramının birçok açıdan tanımı mevcuttur ve motivasyon kavramı üzerine yapılan çalışmaların değişimi ve gelişimiyle birlikte tanımlar da zenginleşip çeşitlenmektedir. Motivasyonu tanımlamak için yapılan ilk girişimlerde “motivasyon davranışların temel nedeni” olarak görülmüştür (Gollwitzer ve Oettingen, 2001: 10109). Bu tanım öğrenme çalışmaları, evrimsel teori ve psikanalistik teori açısından homeostasiz veya denge hali ile açıklanmıştır. Bir diğer deyişle açlık gibi bir durumda bedensel ihtiyaçların ve isteklerin neden olduğu dengesizliğin ortadan kaldırılması için birey bir davranışta bulunur, bu ihtiyacın veya isteğin karşılanmasıyla birey tekrar dengede hisseder (Gollwitzer ve Oettingen, 2001: 10109). Bu bakış açısı 1930’larda öğrenmeyi keşfetmek amacıyla yapılan psikolojik deneylerle birlikte önem kazanmıştır (Kanfer, 1990: 75) ve bu doğrultuda çeşitli araştırmalar tarafından bireyi motive eden belli ihtiyaçlar ortaya atılmıştır (McDougall, 1932; Murray, 1938). Dönemin içerisinde yönetim bilimi ve örgütler açısından en dikkat çeken çalışma Maslow (1954)’un ihtiyaçlar hiyerarşisidir, bu teoriye göre insan bir ihtiyacını giderdikten sonra bu ihtiyaç artık onu motive etmez ve başka bir ihtiyacı ortaya çıkar. Maslow (1954) bu durumu bir piramide

benzetmektedir ve piramitte ihtiyaçlar belli bir düzende sıralanmaktadır. Bunlar fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak piramidin en altından en üstüne doğru sıralanır. Bireyler ihtiyaçlarını en alttan en üste doğru karşılamaya meyillidirler.

İlerleyen dönemlerde yapılan çalışmalarda motivasyon yaklaşımı, insanın davranışlarına zihinsel süzgeçlerden geçirerek karar verdiği, bir diğer deyişle insanın kendi eylemlerinin karar mercii olduğu temeline dayanır (Kanfer, 1990: 75; Gollwitzer ve Oettingen, 2001: 10109). Bu teorilere göre motivasyon “dinamik bir değerlendirme sürecini” ifade etmektedir (Kanfer, 1990: 75) ve literatürde çeşitli kaynaklarda süreç teorileri olarak da geçmektedir (Koçel, 2015). Beklenti teorisi de bu tür bir yaklaşıma sahiptir, Vroom (1964) beklenti teorisinde belli bir eylemi gerçekleştirme eğiliminin bu eylemin sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara ilişkin beklentilerin gücüne bağlı olduğunu ifade eder. Bu modeli ilerleyen zamanlarda Lawler ve Porter (1967) yetenek ve algılanan rol değişkenlerini ortaya koyarak geliştirmiştir. Lawler ve Porter’a (1967) göre bireyler yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olduklarında ve bunları gösterebileceği uygun bir örgüt içi role sahip olduğunda motive olacak ve performans gösterecektir (Koçel, 2015). Bu dönemde üzerine çalışılan önemli bir konu da eşitlik ve örgütsel adaletin motivasyonu etkilemesidir. Bu alanda yapılan çalışmalar, çalışan bireyin ortamda kaynakların dağılımı, örgütün çalışanlara bu anlamda yaklaşımı veya st merciinin davranışları yönünden herhangi bir adaletsizlik hissettiğinde davranışlarını bu adaletsizliği gidermek amacıyla düzenlediği (işten ayrılmak, işi yavaşlatmak gibi) yönündedir (Adams, 1965; Koçel, 2015). Buna göre bireyler işe verdikleri emeği hesaba katarak aldıkları maaş ve gördükleri muameleyi aynı veya farklı işletmede çalışan diğer bireylerle karşılaştırırlar ve bu karşılaştırma sonucunda bir adaletsizlik gördüklerinde iş çıktılarını değiştirme veya işi değiştirme gibi tepkiler verebilirler (Robbins ve Judge, 2017). Alan yazında oldukça ilgi gören bir diğer teori amaç teorisidir. Amaç teorisi, test edilebilirliği ve uygulamalar konusunda getirdiği öneriler dolayısıyla literatürde önemli bir yer tutmuştur ve temel olarak yüksek ve ulaşması gayret gerektiren amaçların kişiyi motive ettiğine dayamaktadır (Robbins ve Judge, 2017; Locke, 1968: 157; Locke ve Latham, 1984: 68). Buna göre hedef koymak bireylere bir iş için ne kadar çaba göstermeleri gerektiği konusunda ipucu vermektedir ve bu hedefler belirgin ve bireyin yapabileceğini düşündüğünün bir st düzeyinde olursa

bireyin performansı, düşük ve belirsiz bir hedefi olan birine göre daha fazla olmaktadır (Locke ve Latham, 1984: 68; Robbins ve Judge, 2017).

1980 ve sonrası dönemde içsel motivasyon teorilerine ilgi artmıştır ve bu bağlamda daha çok çalışma ortaya konmuştur (Kanfer, 1992: 1). Bu dönemde Deci ve Ryan (1980) öz belirleme kuramı çerçevesinde yaptığı çalışmalarla birlikte bilişsel değerlendirme kuramını ortaya koymuştur ve Bandura (1986) yaptığı sosyal öğrenme çalışmaları esnasında içsel ve dışsal ödüller üzerine bulgular ortaya koymuştur. Bandura (1986) içsel ve dışsal motivasyonu iki ayrı mekanizmayla ayırt etmiştir: davranışın sonuçlarının kişiyi içsel (öz saygı, öz tatmin gibi kişinin içinden gelen) veya dışsal (terfi, para ödülü gibi) olarak ödüllendirmesine göre ve davranışın sonuçlarının yapay (terfi almak gibi dışsal ödüller kişiyi dolaylı yollardan mutlu eder) veya doğal (dans etmek gibi kişiye anında rahatlama sağlayan aktiviteler uzun bir bilişsel süreç gerektirmez) olmasına göre. Kişi yapay ve dışsal ödüllerle motive oluyorsa bu dışsal motivasyon olarak ifade edilirken; kişi doğal ve içsel ödüllerle motive oluyorsa bu içsel motivasyon olarak ifade edilir (Bandura, 1986'dan aktaran Kanfer, 1990). Bandura'nın bu teorisi dışsal ödüllerin hem içsel hem dışsal sonuçlar ortaya çıkarması (çalışanın aldığı terfiinin onun öz saygısını arttırması gibi) yönüyle eleştirilmiştir (Kanfer, 1990). Bu noktada içsel ve dışsal motivasyonun ayırt edilmesinde Deci ve Ryan (1975) tarafından yapılan çalışma önem kazanmıştır. Deci ve Ryan (1975) teorilerinin başlangıç noktası olarak "içsel durumların (biliş) insanları harekete geçirdiğini/davranışlara yol açtığını, kişinin ne yapacağına karar verip ona göre davranış sergilediğini" ifade etmektedir. Bu noktadan yola çıkarak Deci ve Ryan (1985) öz belirleme kuramını ve içsel motivasyonun doğasını açıklamıştır. Mevcut çalışma, örgütsel davranış çalışmalarında benimsenmiş olması (Kanfer, 1992: 1) ve yaygın bilinen bir teori olması bakımından içsel motivasyonu incelemek için öz belirleme teorisi üzerinden ilerleyecektir.

Literatürde motivasyona dair önemli bir gelişme bireylerin dıştan gelen etkilerle veya içten gelen birtakım güdülerle harekete geçmesine göre motivasyonun içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılması olmuştur (Özdaşlı ve Akman, 2012: 43). Her iki motivasyon türü de örgütlerde bireylerin performansını arttırmak açısından önemli kavramlardır. İçsel ve dışsal motivasyon tanımları ve farklılıkları bakımından incelenecektir.

1.3.1.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireylerin dışarıdan gelen etkilerle değil (Cecere vd, 2014) istek, merak, faaliyetin eğlenceli ve keyifli olması gibi sebeplerden harekete geçmesini ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 2000: 227; Lin, 2007). Buna göre içsel motivasyonu ortaya çıkaran unsurlara örnek olarak “bir işin eğlenceli olması, kişide bağımsızlık, öz saygı, başarı gibi duygular uyandırması” verilebilir (Özdaşlı ve Akman, 2012: 73). Öz belirleme teorisinde içsel motivasyonunun kaynağının insan doğası olduğu belirtilmektedir. Bireyler çocukluktan itibaren keşfetmeye, öğrenmeye ve içsel olarak kendilerini tatmin edecek davranışları göstermeye eğilimlidirler ve bu hisler sonrasında çocukluk dönemi kadar belirgin ve basit olmasa da devam eder (Deci ve Ryan, 2000: 227). İçsel motivasyonu dışsal motivasyondan ayıran en büyük özelliği içsel motivasyonun çocukluk döneminden tanıdık olan merak ve heves duygusunu uyandırmasıdır ve insana ait doğal bir özellik olarak görülmesidir (İskit, 2019). Öz-belirleme teorisi içsel motivasyonun temelini öz-belirleme ve yetkinlik hislerinin oluşturduğunu belirtmektedir. Bundan yola çıkarak Deci ve Ryan (1985), özerkliği ve yetkinliği teşvik edici durumların ve işlerin içsel motivasyonu artırma eğiliminde olduğunu bulgulamışlardır. İçsel motivasyonun örgütsel psikoloji yazınında performans, bağlılık gibi birçok olumlu çıktıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir.

1.3.2.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon dışarıdan gelen etkilerin (ödül, ceza gibi) bireyi harekete geçirmesi anlamına gelmektedir. Burada davranış bir amaç değil ödüle ulaştıran bir araç gibi görülebilir ve çalışanlarda ikramiye, terfi, iş güvencesi gibi durumlarda dışsal motivasyon artmaktadır (Deci ve Ryan, 2000: 227; Mottaz, 1985: 365). Örgütlerde bu motivasyon türü oldukça önemli bir konumdadır. Dışsal motivasyonu içsel motivasyondan ayıran en önemli özellik bireyin ödül, maaş veya terfi gibi dışsal etkenlerden kaynaklı olarak motive olmasıdır (Ryan ve Deci, 2000: 54). Birçok insan için de çocukluk sonrası dönemde artan sosyal sorumluluk ve yaşam şartlarıyla

birlikte dışsal ödüller daha belirgin ve çekici hale gelmektedir. Bununla birlikte dışsal ödüllerden kaynaklı motivasyonun uzun süreli devam etmemesi önemli bir sorundur. Bu noktada öz belirleme teorisine göre kişilerin yaptıkları işi ve amaçlarını iselleştirebilmelerine yardımcı olmak bir zm olabilir. Ayrıca zerkliği destekleyerek bireyleri içsel olarak motive etmek önemli bir zm olarak belirtilmiştir (Ryan ve Deci, 2000: 65).

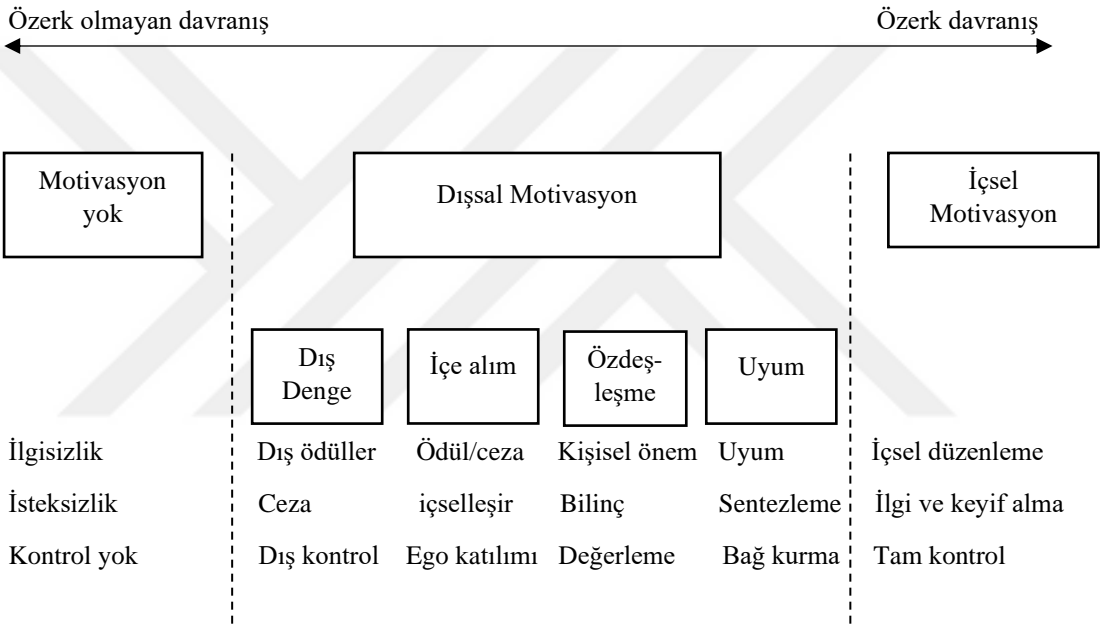
1.3.2. z belirleme Kuramı erevesinden içsel Motivasyon Kavramı

z belirleme kuramı, bireylerin eylemlerini başlatmalarında ve sürdürmelerinde bireysel iradeleriyle seçim duygusunu yaşayarak karar verdiğini başka bir ifadeyle davranışlarını dış etmenlerden ziyade kişilerin kendi değerleri ve inançları doğrultusunda meydana getirdiğini ifade eden genel bir motivasyon ve kişilik kuramıdır (Ryan ve Deci, 2000: 54; ankaya, 2009: 23; Budak, 2000). Kuramda insanlar, kendi yaşamlarını düzenleme, psikolojik gelişim gösterme ve hayatta karşılaştıkları sorunları aşma eğilimine sahip bireyler olarak görülür ve bireylerin bulunduğu evre, özerklik duygularının desteklenmesi, seçim duygularını yaşayabilmeleri ve temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri açısından önemlidir (ankaya, 2009: 23; Deci ve Ryan, 1985). Kuramda üç temel psikolojik ihtiyaç tanımlanır: Özerklik, ilişkili olma ve yeterlilik. Özerklik bireylerin davranışlarını başlatmalarında, düzenlemelerinde ve sürdürmelerinde kendi seçimleriyle hareket etmelerini ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 1985; ankaya, 2009). Yeterlilik, çevrede karşılaştığımız çeşitli durumlarla başa çıkmada bireylerin yeterli hissetmesini ve hedeflenen sonuçlara ulaşmada etkili olmayı ifade etmektedir (Ingledeu, Markland ve Sheppard, 2004: 1921; ankaya, 2009: 23). Williams, Gagn, Ryan ve Deci (2002) yeterlik duygusuna sahip insanların hedeflerine başarılı bir Şekilde ulaşabileceklerine inandıklarını belirtmektedir (akt. ankaya 2009: 24). İlişkili olma, kişilerin diğer insanlarla, sosyal vreleriyle bağlantıda olma ihtiyaçlarını simgeler. Aidiyet, kabul görme, güven ve saygı duygularını başkalarıyla iletişiminde hissetmenin bireylerin yaşamındaki önemini vurgulayan bir ifadedir (Andersen, 2000: 270). İnsanlar, içinde buldukları örgütlerde bu ihtiyaçları

karşılatabildikleri sürece motive olabilir ve refah sergileyebilirler (Ryan & Deci, 2000: 54). Deci ve arkadaşları (2001) bu teoriyi çalışma ortamında test etmek amacıyla Amerika'da ve Bulgaristan'da farklı şirketlerde çalışan yetişkin örneklem gurubuna öz güven, özerklik desteği, içsel ihtiyaç tatmini, işe bağlılık ve kaygı anketlerini dağıtmış, her iki örneklem gurubunun sonuçları hem teorinin testi hem de teorinin kültürler arası farklılık gösterip göstermediği açısından analiz edilmiştir. Sonuçlara göre her iki örneklem gurubunda da çalışma ortamlarının özerkliği destekleyici olması bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaını öngörmüştür ve temel psikolojik ihtiyaçları karşılanan bireyler iş ortamında daha yüksek refah ve işe bağlılık göstermiştir (Deci vd., 2001: 930). Ulaşılan sonuçlar bu teorinin iş ortamında da önemli bir yeri olabileceğini göstermektedir.

Öz belirleme teorisi, bir kişinin sahip olduğu motivasyon türünün psikolojik sağlık ve esenlik, etkili performans, yaratıcı problem çözme gibi birçok sonucu öngörmede toplam motivasyon miktarından daha önemli olduğunu belirtir. Deci ve Ryan (2000) içsel motivasyonu tanımlarken öz belirleme kuramında tanımlanan üç temel psikolojik ihtiyaçtan yararlanır. Buna göre bireyler yeterlilik ve özerklik ihtiyaçlarını tatmin ettikleri sürece içsel motivasyonları yükselir. Bununla birlikte öz belirleme teorisine göre insanlar içsel motivasyon eğilimine sahip olarak doğarlar. Ryan ve Deci (2001) çocukların oyunlarını, etrafı keşfetmek için yaptıkları çeşitli aktiviteleri dışarıdan hiçbir ödül veya sonuç beklemeden, heyecanla ve merakla yapmalarını bu duruma örnek göstermektedirler. Dolayısıyla içsel motivasyonu araştıran çalışmaların en önemli sorusu içsel motivasyonu neyin oluşturduğu değil onu ortaya çıkaran, sürdüren ve geliştiren koşulların neler olduğudur (Deci ve Ryan, 2000: 227). İçsel motivasyonun çevreden nasıl etkilendiğini araştıran çalışmalara bakıldığında bireylere seçim hakkı tanıyan, onların daha özerk hissetmesini ve aynı zamanda daha yeterli hissetmesini sağlayan çevresel etmenler (ödülleri, geri dönütler vb.) içsel motivasyonu yükseltici bir göreve sahiptir (Ryan ve Deci, 2001: 141). Bununla birlikte eğer aktivite birey için yeterince çekici, keyifli veya merak uyandırıcı değilse yine de bu etmenler bireyi motive etmede yeterli olmayacaktır. Bir diğer yandan daha somut nitelik taşıyan ödülleri, tehditler ve teslim tarihleri dışsal motivasyonu arttırırken içsel motivasyonu düşürmektedir (Ryan ve Deci, 2001: 141). Ancak öz belirleme teorisi motivasyonu, motivasyonsuzluktan içsel motivasyona giden doğrusal bir çizgi üzerinde yer alan sürekli bir değişken olarak resmetmektedir

(bkz. Şekil 2). Bu doğrunun üzerinde dışsal olarak motive olmuş bireyler zorunlu veya bir ödüle bağlı olarak yaptıkları faaliyetlerin amaçlarını anladıkça ve bu amaçları kendi hedef ve amaçlarıyla içselleştirdikçe daha özerk hissederler ve bu onların motivasyonunu tamamen içsel motivasyona dönüştürmese de özerk motivasyona yaklaştırır (Gagné ve Deci, 2005: 331). Çalışmalar hem içsel motivasyonun hem de içselleştirilmiş dışsal motivasyonun bireyde performansı ve iş doyumunu arttıracığı yönündedir (Baard, Deci, ve Ryan, 2004: 2045; Ryan ve Deci, 2001: 141).



Şekil 2: Motivasyonun Sınıflandırılması

Kaynak: (Ryan ve Deci, 2000: 61)

Özetlemek gerekirse içsel motivasyon, ömür boyu sürecek yaratıcı bir kaynaktır. Bireyler yaptıkları faaliyeti keyifli, merak uyandırıcı ve ilginç buldukları sürece içsel anlamda motive olmuş hissederler ve bu motivasyon çevreden gelen özerklik ve yeterlilik duygusunu arttırıcı geri dönütler, ödüller ve müdahaleler ile artar veya gün yüzüne çıkar.

1.3.3. İçsel Motivasyonun Örgütler Açısından Önemi

Motivasyonun hem bir araştırma konusu hem de günlük hayatta oldukça ilgi çeken bir uygulama konusu olarak öne çıkmasının en önemli nedeni motivasyonun üretkenliği harekete geçirme özelliğidir (Ryan ve Deci, 2000: 54). Bundan dolayı örgütler için oldukça önemli olan çalışanları nasıl daha üretken olmaya yönlendiririz sorusunun cevabı motivasyon çalışmalarının içinde aranmaktadır. Motivasyon daha önce yapılan birçok çalışmada çalışan bireylerin performanslarıyla pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Amabile, 1993: 185; Cerasoli, Nicklin ve Ford, 2014: 980). 1980 ve sonrasında hızlanan bu çalışmalarda motivasyonla ilgili öne çıkan bir diğer kavram da içsel motivasyon kavramıdır (Kanfer,1990). İçsel olarak motive olmuş bireylerin akademi (Gottfried, 1985: 631), iş (Grant, 2008: 48) ve spor alanında (Charbonneau, Barling ve Kelloway, 2001: 1521) daha başarılı olduğu çeşitli çalışmalarda bulgulanmıştır. Cerasoli, Nicklin ve Ford (2014: 980) yaptıkları meta-analiz çalışmasında geriye dönük içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan etki büyüklüğünü rapor eden çalışmaları analiz etmiştir. Yapılan bu kapsamlı çalışmada içsel motivasyonun performansı orta ile güçlü boyutta olumlu yönde etkilediği izlenmiştir. Çalışma aynı zamanda çeşitli teşvikler ve ödüller sunulsa da içsel motivasyonun performans için önemini devam ettiğini göstermektedir. Meta-analitik regresyon yoluyla değerlendirildiğinde, içsel motivasyon, performansın kalitesini öngörürken; teşvikler, performans miktarının daha iyi bir öngörücüsü olarak ortaya çıkmıştır (Cerasoli, Nicklin ve Ford, 2014: 980). Performans dışında içsel motivasyon farklı örgütsel sonuçları öngörmektedir. Rich (2006) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre içsel olarak motive olmuş çalışanlar daha yüksek düzeyde iş bağlılığına sahip olma eğilimindedir. Dysvik ve Kuvaas (2015) içsel motivasyonun iş performansı ile pozitif ve işi bırakma niyetiyle negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde içsel motivasyonun öngördüğü belirtilen önemli bir değişken de yaratıcılıktır (Collins ve Amabile, 1999: 950). Tierney, Farmer ve Graen (1999) yaptıkları çalışmada alan yazında önemli bir boşluk olduğuna dikkat çekerek çalışanın içsel motivasyonu ile liderin içsel motivasyonu arasındaki etkileşimlerin çalışanın yaratıcı performansı ile ilgisini ortaya koymuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre çalışanın içsel motivasyonu yüksek olduğunda yaratıcı davranış oranı yüksek olmaktadır, bununla birlikte hem

çalışanın ve hem de liderin içsel motivasyonunun yüksek olduğu durumda sadece çalışanın motivasyonunun yüksek olduğu duruma göre çalışanın yaratıcılık düzeyi daha fazladır. Ancak çalışanın içsel motivasyonunun düşük olduğu durumlarda liderin içsel motivasyonu yüksek olsa dahi çalışanın yaratıcılık davranışının daha düşük oranda olduğu belirtilmiştir (Tierney vd., 1999: 591). Dewett (2007: 202) yaptığı çalışmada AR-GE birimlerinde çalışmakta olan bireylerin içsel motivasyonu ile yaratıcılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Çalışmada aynı zamanda içsel motivasyonun risk alıcı davranışla da pozitif ilişkisi olduğu ortaya konmuştur (Dewett, 2007: 203). Buna göre bireylerin içsel motivasyonu arttıkça şirketleri için riskli ama karlı olabileceğini düşündükleri adımlarda inisiyatif alma ihtimalleri artmaktadır. Birçok farklı araştırmacı da çalışmalarında içsel motivasyonun yaratıcı davranışı öngördüğünü bulgulamıştır (Collins ve Amabile, 1999: 297; Hüttermann ve Boerner, 2011: 833; Devloo, Anseel, Beuckelaer ve Salanova, 2015: 491; Gürkan ve Demiralay, 2017: 65; Mankin, Gürkan ve Çetin, 2019: 126). Sonuç olarak içsel motivasyon örgütlerde performans, yaratıcılık ve işe bağlılık gibi önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olması bakımından oldukça önemli bir kavramdır.

1.3.4. Çalışanların İçsel Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Her ne kadar içsel motivasyon bireylerin doğuştan sahip olduğu bir eğilim olsa da bu doğal eğilimin sürdürülmesi ve güçlendirilmesi, çeşitli destekleyici olmayan koşullar tarafından oldukça kolay bir şekilde bozulabileceği için destekleyici koşullar gerektirir (Ryan ve Deci, 2000: 54). Deci ve Ryan (2000) içsel motivasyonun özellikle özerklik duygusunu ne kadar hissettiğimizden etkilendiğini belirtmiştir. Eğitim, spor ve gelişim alanında yapılan çalışmalarda özerlik duygusunu destekleyici davranışlar gösteren ebeveyn ve eğitimcilere sahip bireylerin içsel motivasyonunun daha yüksek olduğu rapor edilmiştir (Flink, Boggiano, & Barrett, 1990: 916; Ryan ve Deci, 2000: 54; Grolnick, Deci, & Ryan, 1997: 135). İçsel motivasyonu etkileyen unsurlardan birisi olarak görülen ödüller ve teşvikler literatürde önemli ölçüde tartışma konusu olmuştur, yapılan birçok çalışmada, meta-analiz çalışmaları dahil olmak üzere, sadece maddi ve performansla eşleştirilemeyen ödüllerin içsel motivasyon üzerinde negatif etkisinin olduğu raporlanmıştır

(Cameron, Banko ve Pierce, 2001: 1; Deci, Koestner ve Ryan, 1999: 627). Bununla birlikte Cameron, Pierce, Banko ve Gear (2005: 641) başarıya dayalı ödül ve teşviklerin içsel motivasyonu arttırdığını ve bu ilişkiye yetkinlik hissini aracılık ettiğini gözlemlemişlerdir. Bu tartışma üzerine yapılan birçok araştırma bulunmaktadır ve bu araştırmalar incelendiğinde genel anlamda içsel motivasyonunun yüksek ilgi duyulan aktivitelerde somut ve aktiviteyle veya performansla ilişkilendirilemeyen ödüllerden negatif etkilendiği belirtilmiştir ancak bunun dışındaki yapılan ödüllendirme veya teşviklerin içsel motivasyon üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı belirtilmiştir (Cameron, Banko ve Pierce, 2001). İçsel motivasyonun ilişkili olup olmadığı en çok tartışılan olgulardan biri de ücret miktarıdır. Yakın zamanda ücretin, yöneticinin ihtiyaçları desteklemesinin ve adalet algısının içsel motivasyonla ilişkilerini keşfetmeye yönelik bankacılık sektöründe bir çalışma yapılmıştır ve bu çalışmanın sonuçlarına göre ücret miktarının ve çalışanların maaşlarına ilişkin algılanan dağıtım adaletinin, çalışanların ihtiyaç tatmini ve içsel iş motivasyonu ile ilgili olmadığı ancak ücretle ilgili prosedürel adaletin bu değişkenleri etkileyebileceği ortaya konmuştur (Olafsen, Halvari, Forest ve Deci, 2015: 447). Bir diğer yandan Olafsen ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışmada yöneticinin ihtiyaçlarla ilgili desteğinin içsel motivasyonu etkilemede hem direkt hem dolaylı etkileri gözlemlenmiştir. Ödüller ve ilgili değişkenlerle alakalı yapılan tüm bu çalışmalar sonucunda içsel motivasyon ve ödüller arasındaki ilişkinin özellikle iş ortamlarında örgüt iklimi ve kültürü, ödüllerin nitelikleri, adalet algısı gibi birçok durumdan da etkilenebileceği söylenebilir (Gagné ve Forest, 2008: 225).

İçsel motivasyonu etkileyen unsurlara önemli bir yaklaşım Goldberg ve Eastwood (2016) tarafından yapılan çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmada görev tipinin (yaratıcılık gerektiren ve gerektirmeyen) ve ruh halinin (sıkıntı) içsel motivasyona nasıl etki ettiği araştırılmıştır ve sonuç olarak açık uçlu bir yaratıcılık ödevi alan bireyler dikkat testi alan bireylere göre daha yüksek içsel motivasyon düzeyi bildirmişlerdir. Aynı zamanda çalışmaya göre daha yüksek sıkıntı bildiren kişiler daha az içsel motivasyon oranlarına sahiptir (Goldberg ve Eastwood, 2016: 481). Zapata-Phelan, Colquitt, Scott ve Livingston (2009) yaptıkları çalışmada adalet teorisini temel almış ve etkileşimsel ve prosedürel adaletin görev performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkiye içsel motivasyonun aracılık edip etmediğini incelemiştir. Laboratuvar ortamında dört gruba ayrılan katılımcılara (etkileşimsel ve

prosedürel adalet*adaletli ve adaletsiz) 15 dakikalık iki anagram (kelime tamamlama) görevi verilmiş ve bu görevlerin sonucunda yapılan performansa göre birden üçe kadar fazladan puan alabilecekleri belirtilmiştir. Etkileşimsel ve prosedürel adaleti manipüle etmek için deneyin ortasında araştırmacı katılımcıların guruplarına göre adaletli davrandığını veya adaletsiz davrandığını düşündürecek bir konuşma yapmıştır. Deneyin sonuçlarına göre prosedürel adaletin yüksek olduğu deney gurubundaki katılımcılarda daha yüksek düzeyde içsel motivasyon gözlemlenmiştir ancak etkileşimsel adaletin bireylerin içsel motivasyonu üzerinde herhangi bir etkisi gözlemlenmemiştir (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott ve Livingston, 2009: 93).

Alan yazına göre içsel motivasyon liderlik tiplerinden/davranışlarından etkilenebilmektedir. Ayan (2015: 117) etik liderliğin içsel motivasyon ile ilişkisini incelemek için Ankara'da bir kamu kuruluşunda görev alan katılımcılara anket dağıtmıştır ve çalışmanın sonucuna göre etik liderliğin içsel motivasyon ile pozitif ilişkisi olduğu görülmüştür. Liderliğin içsel motivasyon üzerine etkisini araştıran bir diğer çalışma Meng, Zou, He ve Lou (2015) tarafından Çin'deki bir tıp üniversitesinde araştırma guruplarında çalışan yüksek lisans öğrencilerine anket dağıtma yöntemiyle yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre güçlendirici liderlik içsel motivasyonla pozitif ve otoriter liderlik içsel motivasyonla negatif yönde ilişkili bulunmuştur.

İçsel motivasyon düzeyleri yüksek kişiler içsel bir kontrol odağına sahip olma eğilimindedir ve başarmak, entelektüel uyarım aramak ve yeni şeyleri öğrenmek için isteklidirler (Ryan ve Deci, 2000: 55). Bu bağlamda içsel motivasyon, performans ve yaratıcılık gibi birçok pozitif örgütsel çıktı ile olumlu yönde ilişkilidir. Yazında belirtildiği üzere içsel motivasyon, çevresel ve bireysel unsurlardan etkilenebilen bir kavramdır (Amabile, 1993: 200). Yazında bireysel özelliklerin içsel motivasyon üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre birtakım kişilik özelliklerin içsel motivasyon düzeylerini etkileyebileceği görülmüştür. İçsel motivasyonun kişilik özellikleri (deneyime açıklık, öz-yeterlik ve azim) ve yaratıcılık arasındaki ilişkide aracı rolünü inceleyen bir çalışmada, lisans öğrencilerine deneyime açıklık, öz-yeterlik, azim, içsel motivasyon ve yaratıcılık anketleri dağıtılmıştır. Çalışmanın sonucunda deneyime açıklık, öz-yeterlik, azim ve içsel motivasyon değişkenleri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Ayrıca bu çalışmada içsel motivasyon deneyime açıklık, öz-yeterlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir (Prabhu, Sutton ve Sauser, 2008: 53). Komarraju, Karau ve Schmeck (2009), kişilik özelliklerinin üniversite öğrencilerinin motivasyonunu ve akademik başarısını nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre kişiliğin deneyimlere açık olma ve sorumluluk boyutlarının içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Özet olarak bireylerin içsel motivasyonu öz belirleme kuramı doğrultusunda ihtiyaçların (özerklik ve yeterlik) karşılanması, işin veya görevin özellikleri, çalışan bireyin kişisel özellikleri, yönetici veya liderin özellikleri ve adalet algısından etkilenebilmektedir.

1.4. İÇSEL MOTİVASYON VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İçsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme literatürde bireylerin içsel süreçlerini ifade etmeleri, psikolojik güçlendirmenin bazı araştırmacılar tarafından “içsel görev motivasyonu” olarak ifade edilmiş olması (Conger ve Kanungo; 1988: 471; Thomas ve Velthouse, 1990: 670) ve örgütsel davranış çalışmalarında önemli bir yer tutmaları açısından kavramsal olarak birbirlerine yakın olduğu ifade edilmektedir (Menon, 1999: 161). Bununla birlikte bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışmada bu iki kavram arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir (Zhang ve Bartol, 2010: 107; Hahm, 2018: 113). Gagné, Senecal ve Koastner (1997) yaptıkları çalışmada görev özelliklerinin içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme ile ilişkilerini Kanada’da iki ayrı telefon şirketinde çalışan katılımcılara anket dağıtarak incelemeyi hedeflemişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre görev özellikleri (görev anlamlılığı ve geri dönüt alma) psikolojik güçlendirmeyi pozitif etkilemiş ve psikolojik güçlendirmenin anlamlılık ve otonomi boyutlarıysa içsel motivasyonu pozitif etkilemiştir. Etkinin içsel motivasyon ile ilişkili bulunmamasıyla birlikte yetkinlikse içsel motivasyon ile zayıf düzeyde negatif ilişkili bulunmuştur ancak bu sonuçlar mevcut literatürle çelişmektedir ve bu durum araştırmacılar tarafından bireylerin yetkinliklerinin organizasyon tarafından görülmediğini düşündürmüştür (Gagné, Senecal ve Koastner, 1997: 1222). Bu iki kavram aynı zamanda yaratıcılık araştırmalarında

önemli bir yer tutmuştur, bir araştırmada Çin'deki büyük bir bilgi teknolojisi şirketinde profesyonel çalışanlardan ve onların amirlerinden alınan anket verileri kullanılarak liderlik, psikolojik güçlendirme, çalışan katılımı ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre güçlendirici liderlik psikolojik güçlendirmeyi olumlu etkilemiştir ve bu da çalışanların hem içsel motivasyonunu hem de yaratıcı süreç katılımını pozitif etkilemiştir (Zhang ve Bartol, 2010: 107). Performans, kontrol odağı, psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon arasındaki ilişkileri inceleyen ve Çin'de büyük bir yabancı fonlu enstitünün AR-GE çalışanlarının anketleri yanıtlayarak katılım gösterdiği bir çalışmada sonuçlar içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca içsel motivasyonun psikolojik güçlendirme ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgulanmıştır (Li, Wei, Ren ve Di, 2012: 422). Yine AR-GE bölümünde çalışanların anket tamamlayarak katılım gösterdiği bir çalışmada psikolojik güçlendirme, içsel motivasyon, yaratıcılık ve yaratıcılık süreçlerine katılım değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bunun sonucunda psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu izlenmiştir. Aynı zamanda psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık ilişkisine içsel motivasyon aracılık etmiştir (Aslam, 2017: 11). Pakistan'da yapılan bu çalışma farklı bir kültürde ve ekonomik düzeyde bulunan bir ülkede örnekleme olması bakımından önem taşımaktadır. Güney Kore'de e-ticaret şirketlerinde çalışan bireyler üzerinde yapılan bir çalışma otantik liderlik, psikolojik güçlendirme, içsel motivasyon ve yaratıcılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Bu çalışmaya göre psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ve psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye içsel motivasyon aracılık etmiştir (Hahm, 2018: 113). Türkçe literatüre baktığımızda daha kısıtlı olmakta birlikte çeşitli alanlarda çalışmalar görmekteyiz. Bu çalışmalardan birinde psikolojik güçlendirme öğretmenin motivasyonu üzerindeki ilişkisi incelenmiştir ve içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu bulgulanmıştır (İhtiyaroğlu, 2017: 361). Ayrıca psikolojik güçlendirme öğretmenin motivasyonu düzeyi için anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

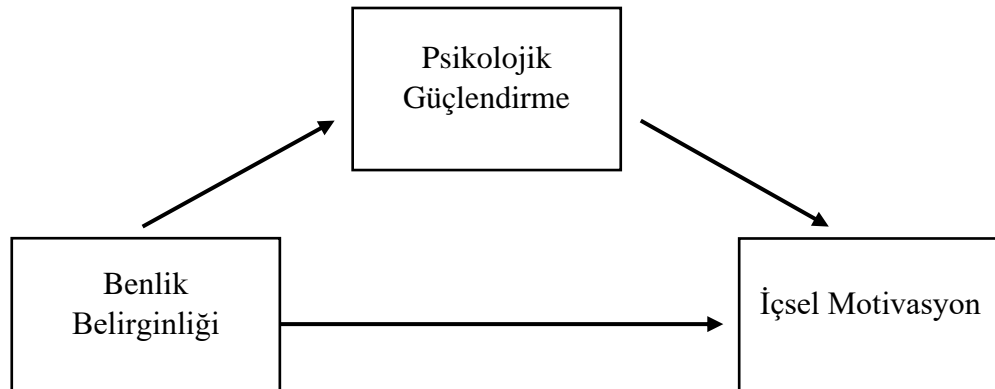
Çalışan bireyin örgütlerin başarısındaki en önemli kaynak olarak kabul edilmesinin ardından insanı anlamak, davranışlarını yorumlamak ve tahmin etmek örgütlerin yönetimi açısından en önemli işlerden biri haline geldi. İnsanın bir birey olarak örgüte kattığı somut çıktılarının çok ötesinde duygularıyla, kişiliğiyle, kültürüyle, tutum ve davranışlarıyla örgütün içinde bir değer olarak yer aldığı bugün yazında belirtilmektedir. Bugüne kadar yapılan çalışmalar gösteriyor ki çalışanın örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını çalışanın kişiliği, duyguları, kültürü, amaçları, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi, ücreti, çalışma ortamı ve iş özellikleri gibi birçok unsur etkilemektedir (Koçel, 2015). Mevcut çalışmanın değişkenlerinden biri olan benlik belirginliği görece tutarlı bir kişilik özelliğidir ve sosyal psikoloji yazınında önemli bir kavram olarak yer almaktadır. Spain ve Kim (2017), benlik belirginliği yüksek olan bireylerin kendini net bir bakış açısıyla görmeye, ifade etmeye ve inançlarında tutarlılık göstermeye yatkın olduğunu ve tüm bunların kişinin net ve ikna edici bir vizyon sağlamasına yardımcı olacağını belirtmektedir. Benlik belirginliği, özellikle birçok örgütsel ve akademik olumlu çıktılarla ilişkilendirilen öz saygı değişkeniyle pozitif yönde ilişkilidir. Ancak bu kavramın daha önce bireyin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarındaki etkisini araştıran çalışmalar oldukça kısıtlıdır, bu alandaki tek çalışma bireylerin içsel motivasyonu, işin anlamlılığı ve benlik belirginliği arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Oh ve Roh, 2019: 1756). Türkçe alan yazında ise böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kavramın farklı değişkenlerle ilişkisini keşfetmek açısından bu çalışma önemli bir adım olacaktır.

Çalışanlarının etkin, yaratıcı ve verimli bir şekilde çalışmasını arzulayan birçok yönetici yönünü güçlendirmeye çevirmiştir ancak güçlendirmenin en önemli

unsuru güçlendirilen çalışanın kendinde bu gücü hissetmesidir (Spreitzer, 1996: 503). Bu noktada psikolojik güçlendirme bireylerin kendilerini güçlenmiş hissetme düzeylerini ifade eden önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Kendilerini güçlenmiş hisseden bireyler, işine daha aktif katılmakta ve işi üzerinde kontrol hissedebilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 472; Spreitzer, 1996: 485). Aynı zamanda çalışan bireylerin kendilerini güçlenmiş hissetmeleri motivasyonlarının yükselmesinde de etkili olabilmektedir (İhtiyaroğlu, 2019). İçsel olarak motive olan birey daha yaratıcı ve kaliteli performans gösterebilmektedir (Cerasoli vd., 2014: 980). Birbiriyle yakından ilişkili olan bu iki önemli kavramın benlik belirginliği gibi yeni bir kavramla çalışılması yazında yeni bir çalışma olması bakımından önemlidir. Bu araştırmanın amacı benlik belirginliği, psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon arasındaki ilişkilerin incelenmesidir.

2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma modeli benlik belirginliği bağımsız değişkeni ve içsel motivasyon bağımlı değişkeni arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolünü incelemek için kurulmuştur. Benlik belirginliğinin içsel motivasyonu psikolojik güçlendirme aracılığı ile ne yönde ve nasıl etkileyeceği sorusu araştırmanın temel ilgi alanını oluşturmaktadır. Ayrıca benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirme ile ilişkisini daha ayrıntılı bir şekilde keşfetmek amacıyla benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmenin alt boyutları üzerindeki ilişkisini incelemek hedeflenmiştir. Araştırmanın şematik modeli Şekil 3 de verilmektedir.



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

H1: Benlik Belirginliğinin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1a: Benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1b: Benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1c: Benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1d: Benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmenin etki boyutu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Benlik belirginliğinin içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3a: Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3b: Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutunun içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3c: Psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutunun içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3d: Psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4: Benlik belirginliği ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiye psikolojik güçlendirme aracılık etmektedir.

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı çalışan bireylerin iş ortamında benlik belirginlikleri ve içsel motivasyonları arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken olarak etkisini incelemektir. Bu araştırmanın amacı doğrultusunda Marmara bölgesinde çeşitli sektörlerde çalışmakta olan bireylere “Google Formlar” uygulamasını kullanarak anketler dağıtılmıştır. Çevrimiçi anket formu bağlantısı, katılımcılara elektronik posta ve çeşitli sosyal medya grupları üzerinden ulaştırılmış, yanıtlar “Google Formlar” sitesi aracılığı ile E-Tablolar’a aktararak toplanmıştır. Bu yolla toplamda 325 adet anket toplanılmıştır. Toplanan bu anketlerden hatalı ve eksik kodlamalar çıkarıldığında 296 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

2.3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırma anketleri dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Bu kısımda katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve şu anki kurumlarındaki pozisyonları sorulmuştur.

İkinci bölümde, katılımcıların kendileri hakkındaki görüşlerinin netliğini ve tutarlılığını ölçülmek amacıyla Campbell ve arkadaşları (1996) tarafından oluşturulan “Benlik Belirginliği Anketi” kullanılmıştır. Anket Türkçe ’ye Sümer ve Güngör (1999) tarafından çevrilmiştir. Anket soruları 5’li likert ölçeği şeklinde katılımcılara sunulmuştur. Ölçek, “(1) Kesinlikle katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Kararsızım”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplanmaktadır. Anket tek boyuttan ve toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde, bireylerin psikolojik olarak ne derece güçlenmiş hissettiklerini ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen “Psikolojik Güçlendirme Anketi” kullanılmıştır. Anket Türkçe’ye Çekmecelioglu, Günsel ve İlhan (2018) tarafından çevrilmiştir. Anket soruları 5’li likert ölçeği şeklinde katılımcılara sunulmuştur. Ölçek, “(1) Kesinlikle katılmıyorum”, “(2)

Katılmıyorum”, “(3) Kararsızım”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplanmaktadır. Anket anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere 4 boyuttan ve toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır.

Son olarak katılımcıların içsel motivasyon düzeylerini ölçmek üzere Tierney ve arkadaşları (1999) tarafından Amabile ve arkadaşlarının (1994) içsel motivasyon ölçeğinden uyarladıkları “İçsel Motivasyon Anketi” kullanılmıştır. Anket Türkçe’ye Çekmecelioğlu, İlhan ve Günsel (2017) tarafından çevrilmiştir. Anket soruları 5’li likert ölçeği şeklinde katılımcılara sunulmuştur. Ölçek, “(1) Kesinlikle katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Kararsızım”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplanmaktadır. Anket anlam, tek boyuttan ve toplamda 4 ifadeden oluşmaktadır.

2.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın birtakım kısıtları mevcuttur. Öncelikle araştırmamızda veriler öz bildirim dayalıdır. Öz bildirim yapısından kaynaklı olarak katılımcılar sosyal olarak beklenen sonuçları vermeye yatkın olabilirler. Aynı zamanda çalışmanın kesitsel bir dizayn olmasından dolayı nedensel sonuçlara varılamamaktadır. Örnek vermek gerekirse çalışma bireylerin tek bir anındaki düşünce ve duygularını ölçmektedir bu da çalışmanın genellenmesini kısıtlamaktadır.

Ayrıca örneklemin oldukça büyük ve heterojen olan evreni temsil edebilmesi için daha geniş olması gerekmektedir. Örneklemin çok farklı sektör ve iş guruplarından oluşmasının genelleme açısından faydası olmakla birlikte bireysel farklılıkları ortaya koymada çevresel faktörlerin kontrol edilememesi söz konusudur.

2.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmamızın evrenini Marmara bölgesinde çeşitli sektör ve kurumlarda çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmaya gönüllülük esasına dayalı olarak 325 kişi katılımında bulunmuştur. Çalışmadan eksik ve hatalı kodlamalar çıkarıldığından kalan 296 katılımcının cevapları değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların demografik dağılımları Tablo 1’de verilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan 296 katılımcının yaşları incelendiğinde 30 yaş ve altı katılımcılar toplam katılımcıların %29,1’ini, 31 ve 35 yaş arası katılımcılar toplam katılımcıların %26,7’sini, 36 ve 40 yaş arası katılımcılar toplam katılımcıların %22,6’sını, 41 ve 50 yaş arası katılımcılar toplam katılımcıların %18,6’sını ve 51 yaş ve üzeri katılımcılar toplam katılımcıların %3’ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların cinsiyet oranlarına bakıldığında %49’u erkek, %50,3’ü kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları gözlemlendiğinde katılımcıların %7,4’ü lise düzeyinde, %10,8’si ön lisans düzeyinde, %55,7’si lisans düzeyinde ve %26’sı lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Katılımcıların toplam çalıştığı yıllar incelendiğinde 1 ve 5 yıl arasında tecrübeye sahip katılımcılar toplam katılımcıların %26,4’ünü, 6 ve 10 yıl arasında tecrübeye sahip katılımcılar toplam katılımcıların %39,4’ünü, 11 ve 15 yıl arasında tecrübeye sahip olanlar %20,9’unu ve 16 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olanlar toplam katılımcıların %20,9’unu oluşturmaktadır. Çalışanlara ayrıca kamu veya özel sektörde çalışıp çalışmadığı sorulmuş alınan yanıtlar üzerine katılımcıların %74,7’sinin özel sektörde %25,3’ünün kamuda çalıştığı gözlemlenmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Dağılımı

Değişken	Grup	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	149	50,3
	Erkek	145	49
	Toplam	294	
Yaş	30 Yaş ve altı	86	29,1
	31-35	79	26,7
	36-40	67	22,6
	41-50	55	18,6
	51 Yaş ve üstü	9	3,0
	Toplam	296	
Eğitim Durumu	Lise	22	7,4
	Önlisans	32	10,8
	Lisans	165	55,7
	Lisansüstü	77	26
	Toplam	296	
Deneyim	1-5	78	26,4
	6-10	87	29,4
	11-15	62	20,9
	16 yıl ve üstü	62	20,9
	Toplam	289	
Kurum	Özel	221	74,7
	Kamu	75	25,3
	Toplam	296	

2.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ANALİZ SONUCUNDAKİ BULGULAR

2.6.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik ve güvenilirliği hesaplamak için Cronbach's Alpha Testi ve Faktör Analizi uygulanmıştır. Ayrıca ölçeklerde alınan verilerin faktör analizine uygunluğunu ve maddelerin tutarlılığını ölçmek için küresellik testleri uygulanmıştır.

Geçerlilik, katılımcılar tarafından yanıtlanan anketin gerçekten ölçmeyi hedeflediğimiz kavramı, başka kavramların özelliklerini içine katmadan, hatasız bir şekilde ölçebilmesidir. Kısaca ölçeğin ölçmek istediği kavramı ölçme derecesidir. Ölçeklerin geçerliliğini ölçmek için SPSS 27 programında Faktör Analizi yapılmıştır. Güvenirlik kavramı ölçeğin tekrarlanabilmesi ile ilgilidir. Değişik zamanlarda yapıldığında ölçekten alınan skorlar ve gruplar veya grup içi sıralamalar değişmiyorsa güvenilirlikten bahsedilebilir. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha Testi yapılmıştır.

Benlik belirginliği anketi toplam 12 maddeden ve tek bir alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki maddelerin 10 tanesi ters maddedir ve faktör analizi tablosunda "R" harfi ile gösterilmiştir. Yapılan ilk faktör analizi neticesinde faktör yükü 0,5'in altında olan 7 ve 11'inci sorular değerlendirmeden çıkarılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları faktör analizinden önce ,820; maddeler değerlendirilmeden çıkarıldıktan sonra ,885 bulunmuştur.

Tablo 2: Benlik Belirginliği Anketi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Testi		,910
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1526,764
	df	45
	Sig.	,000

Benlik Belirginliği anketinin KMO değeri 0,5 değerinden yüksektir, bu da anketin faktör analizi yapılması için elverişli olduğunu göstermektedir. Son durumda faktör yükleri ve ölçek soruları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3: Benlik Belirginliği Anketi Faktör Analizi

	Faktör yükleri
Kendim hakkındaki inançlarım çoğunlukla birbiriyle çelişir. [R]	,855
Kendim hakkında bir gün bir görüş, başka bir gün ise farklı bir görüşüm olabilir. [R]	,817
Kendim hakkındaki görüşlerim çok sık değişiyor gibi. [R]	,785
Bazen gerçekten grndğm gibi birisi olmadığımı hissediyorum. [R]	,753
Nasıl bir kişi olduğumu merak etmekle çok zaman geçiririm. [R]	,720
Bazen gerçekten grndğm gibi birisi olmadığımı hissediyorum. [R]	,698
Bazen baskalarını kendimi tanıdığımdan daha iyi tanıdığımı düşünüyorum. [R]	,682
Nasıl bir kişi olduğumu merak etmekle çok zaman geçiririm. [R]	,674
İstesem bile baska birine gerçekten nasıl biri olduğumu anlatabileceğimi sanmıyorum. [R]	,653
Benim için bir konu hakkında karara varmak oldukça güçtür, çünkü ne istediğimi gerçekten bilmiyorum. [R]	,583

Psikolojik güçlendirme anketi toplam 12 maddedir. Ölçek anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere 4 alt faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik değerleri 0.7'den yüksektir (alpha = ,876). Psikolojik Güçlendirme anketinin KMO değerleri 0,5 değerinden yüksektir, bu da anketin faktör analizi yapılması için elverişli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Psikolojik Güçlendirme Anketi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,837
Sphericity	Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	2314,892
	df	66
	Sig.	,000

Faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri ve ölçek soruları aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Psikolojik Güçlendirme Anketi Faktör Analizi

	Anlamlılık	Yetkinlik	Özerklik	Etki
1)Yaptığım iş benim için çok anlamlıdır.	,892			
2)İşimle ilgili olarak yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.	,877			
3)Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,866			
4) İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.		,892		
5) İşimi yapmak için gereken kapasite açısından kendime güvenim var.		,878		
6) İşim için gereken becerilerde uzmanlık seviyesine sahibim.		,873		
7) İşimi nasıl yapacağıma karar vermede önemli derecede özerkliğe sahibim.			,825	
8)İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.			,816	
9) İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça bağımsız davranabildiğim fırsatlara sahibim.			,753	
10) Bölümümdeki gelişmeler üzerinde etkim oldukça fazladır.				,829
11) Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.				,804
12) Bölümümdeki olaylar üzerinde nüfuzum oldukça fazladır.				,715

Daha önceki çalışmalarla doğru orantılı olarak genel bir psikolojik güçlendirme skoru elde edebilmek için cevapların tek bir faktör altında ortalaması alındı (Seibert, Silver ve Randolph, 2004: 332, Fong ve Snape, 2015: 126). Son

durumda faktör yükleri ve KMO değerleri aşağıda verilmiştir. KMO değeri 0,5 değerinden yüksektir.

Tablo 6: Psikolojik Güçlendirme Anketi 2

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2229,297
	df	66
	Sig.	,000

Tablo 7: Psikolojik Güçlendirme Anketi Faktör Analizi 2

	Güçlendirme
1)Yaptığım iş benim için çok anlamlıdır.	,464
2)İşimle ilgili olarak yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.	,574
3)Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	,522
4) İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.	,479
5) İşimi yapmak için gereken kapasite açısından kendime güvenim var.	,620
6) İşim için gereken becerilerde uzmanlık seviyesine sahibim.	,619
7) İşimi nasıl yapacağıma karar vermede önemli derecede özerkliğe sahibim.	,707
8)İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.	,731
9) İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça bağımsız davranabildiğim fırsatlara sahibim.	,722
10) Bölümümdeki gelişmeler üzerinde etkim oldukça fazladır.	,737
11) Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	,800
12) Bölümümdeki olaylar üzerinde nüfuzum oldukça fazladır.	,769

İçsel motivasyon anketi toplamda 5 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik değerleri 0.7'den yüksektir (alpha = ,814).

Tablo 8: İçsel Motivasyon Anketi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,769
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	643,350
	df	10
	Sig.	,000

İçsel Motivasyon anketinin KMO değeri 0,5 değerinden yüksektir, bu da anketin faktör analizi yapılması için elverişli olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri ve ölçek soruları aşağıdaki gibidir.

Tablo 9: İçsel Motivasyon Anketi Faktör Analizi

	Faktör Yükleri
Karmaşık problemlere çözüm bulmayı severim.	,875
Benim için tamamıyla yeni olan problemlerle başa çıkmayı severim.	,843
Yapılacak işler için yeni prosedürler geliştirmekten hoşlanırım.	,815
Benim için önemli olan problemlere çözüm bulduğumda duyduğum kişisel tatmindir.	,734
Bir projenin sonucu ne olursa olsun, yeni bir deneyim kazanacağım için memnun olurum.	,502

2.6.2. Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları

Çalışmadaki değişkenlerin arasındaki ilişkinin düzeyini, yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla korelasyon analizleri yapıldı. Tablo 10'da bağımlı, bağımsız, ara değişkenler ve alt kategorilerinin betimsel istatistikleri ve aralarındaki korelasyonlar gösterilmektedir.

Korelasyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, benlik belirginliği ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasından anlam ($r=0.119$), yetkinlik ($r=0.283$), özerklik ($r=0.187$) ve etki ile ($r=0.158$) pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Benlik belirginliği ve içsel motivasyon arasında ($r=0.186$) pozitif yönlü bir ilişki vardır. İçsel motivasyon ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasında; anlam ($r=0.255$), yetkinlik ($r=0.368$), özerklik ($r=0.267$) ve etki ile ($r=0.344$) pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 10: Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Benlik Belirginliği	3,95	,78	(-)					
Anlam	4,45	,73	,129*	(-)				
Yetki	4,56	,50	,290**	,358**	(-)			
Özerklik	3,94	,85	,234**	,283**	,450**	(-)		
Etki	3,78	,96	,183**	,238**	,396**	,605**	(-)	
İçsel Motivasyon	4,07	,86	,192**	,233**	,365**	,285**	,352**	(-)

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

2.6.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde SPSS 27.0 programı kullanıldı. Çalışmanın ilgi alanlarından biri benlik belirginliği ve içsel motivasyon değişkenlerinin psikolojik güçlendirmenin boyutlarıyla ilişkisinin incelenmesidir. Öncelikle benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmenin boyutları üzerindeki etkisini test etmek ve kontrol değişkenlerinin muhtemel etkisini ortadan kaldırmak için hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlerin sonuçları Tablo 11’de gösterilmektedir. Hiyerarşik regresyonunun birinci adımında kontrol değişkenleri olarak demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışma süresi) alınmıştır. Benlik belirginliği ikinci adımda analize alınmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmenin etki ($\beta = .185$; $p < .05$), yetkinlik ($\beta = .298$; $p < .01$) ve özerklik ($\beta = .240$; $p < .01$) alt boyutları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre hipotez 1b, hipotez 1c ve hipotez 1d kabul edilmiştir. Ancak sonuçlara göre benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu üzerinde etkisi yoktur. Buna göre hipotez 1a reddedilmiştir.

Tablo 11: Benlik Belirginliğinin Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları Üzerindeki Etkisi

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
Bağımlı Değişken:	Anlam		Yetkinlik		Özerklik		Etki	
	β	<i>P</i>	β	<i>P</i>	β	<i>P</i>	β	<i>P</i>
Bağımsız Değişken: Benlik Belirginliği	,112	,059	,298**	,000	,240**	,000	,185*	,002
Model F	3,59		27,76		11,88		8,6	
Model R ²	,012		,089		,112		,057	

** : $p < .01$; * : $p < .05$

Ayrıca psikolojik güçlendirmenin boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizlerin sonuçları Tablo 12’de gösterilmektedir. Sonuçlara göre psikolojik güçlendirmenin yetkinlik ($\beta = .212$; $p < .05$) ve etki ($\beta = .217$; $p < .05$) boyutlarının içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır. Bu durumda hipotez 3b ve 3d kabul edilmiştir. Bununla birlikte anlam ve özerklik boyutlarının içsel

motivasyon üzerinde etkisi yoktur. Buna göre hipotez 1a ve hipotez 1c reddedilmiştir.

Tablo 12: Psikolojik Güçlendirmenin Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	p
Anlam	,098	,092
Yetkinlik	,212**	,000
Özerklik	,050	,494
Etki	,217*	,002
Model sig.: ,000 Model R ² = 0,62 Model F=3,73		

Bağımlı Değişkenler: İçsel Motivasyon

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

Aracılık hipotezini test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilmiş aracılık analizi yönteminin adımları takip edilmiştir. Bu yöntemle göre aracılık etkisinden söz edebilmek için aşağıda belirtilen 4 koşulun sağlanması gereklidir.

1. Bağımsız değişkenin (benlik belirginliği), bağımlı değişken (içsel motivasyon) üzerinde bir etkisi olması
2. Bağımsız değişkenin (benlik belirginliği) aracı değişken (psikolojik güçlendirme) üzerinde etkili olması
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olması
4. Aracı değişken (psikolojik güçlendirme), ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle (benlik belirginliği) bağımlı değişken (içsel motivasyon) arasındaki ilişkinin anlamsız hale gelmesi veya etkinin boyutunun önemli ölçüde azalması

Aracı değişken (psikolojik güçlendirme), ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişkenle (benlik belirginliği) bağımlı değişken (içsel motivasyon) arasında anlamlı olmayan bir ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık

etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir.

Yukarıda yer alan maddeler doğrultusunda aşağıdaki adımlar takip edilmiştir (Meydan ve Şeşen 2015: 130);

1. Benlik belirginliği bağımsız, içsel motivasyon bağımlı değişken olarak alınarak ilk koşulun sağlanıp sağlanmadığı araştırılmıştır.
2. Benlik belirginliği bağımsız, psikolojik güçlendirme bağımlı değişken olarak alınarak ikinci koşulun sağlanıp sağlanmadığı araştırılmıştır.
3. Üçüncü adımda psikolojik güçlendirme bağımsız değişken olarak alınarak içsel motivasyon üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İlk adımda benlik belirginliğinin içsel motivasyon üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi yapıldı. Yapılan analizin sonucunda elde edilen standardize edilmiş β katsayıları, p değeri, F ve R^2 değerleri Tablo 13'te gösterilmiştir. Analizin sonucunda benlik belirginliğinin içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür ($\beta= 198$, $p<0,05$). Bu bulgu doğrultusunda “Benlik belirginliğinin içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.” şeklindeki ikinci hipotez kabul edilmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda çalışanların benlik belirginliğinin yüksek düzeylerde olmasının içsel motivasyonlarını olumlu etkileyebileceği varsayımı doğrulanmıştır.

İkinci adımda benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini incelemek için çoklu regresyon analizi yapıldı. Analizler sonucunda elde edilen standardize edilmiş β katsayıları, p değeri, F ve R^2 değerleri Tablo 13 gösterilmiştir. Elde edilen değerler incelendiğinde benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta=273$, $p<0,01$). Bu bulgu doğrultusunda “Benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif etkisi vardır şeklindeki birinci hipotez kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların benlik belirginliğinin yüksek olmasının psikolojik olarak güçlenmiş hissetmelerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 13: Aracılık Hipotezinin Test Edilmesi

	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>
Model 1		İçsel Motivasyon
	Benlik Belirginliği (β)	,198
	<i>p</i>	,001
	Model F	3,733
	R ²	,062
Model 2		Psikolojik Güçlendirme
	Benlik Belirginliği (β)	,272
	<i>p</i>	,000
	Model F	5,959
	R ²	,096
Model 3		İçsel Motivasyon
	Psikolojik Güçlendirme (β)	,421
	<i>p</i>	,000
	Model F	13,817
	R ²	,197
Model 4		İçsel Motivasyon
	Benlik Belirginliği (β)	,090
	<i>p</i>	,110
	Psikolojik Güçlendirme (β)	,397
	<i>p</i>	,000
	Model F	12,005
	R ²	,188

Psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon üzerindeki etkisini incelemek için hiyerarşik regresyon analizi yapıldı. Analizler sonucunda elde edilen standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, *p* değeri ve R² değerleri Tablo 13'te gösterilmiştir. Analiz sonucunda psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=421$, $p<0,01$). Bu bulgu doğrultusunda “Psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır”

şeklindeki birinci hipotez kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların psikolojik olarak güçlenmiş hissetmelerinin içsel motivasyonları üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

Son olarak psikolojik güçlendirmenin benlik belirginliği ve içsel motivasyon arasındaki ilişkide aracı etkisini incelemek için benlik belirginliği ve psikolojik güçlendirme analize birlikte dahil edilmiştir. Bu durumda benlik belirginliğinin içsel motivasyon üzerinde anlamlı olan etkisiz anlamsız hale gelmiştir ($\beta=090$, $p>0,05$). Bu durumda 4. hipotez kabul edilmiştir. Buna göre psikolojik güçlendirme benlik belirginliği ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir.



SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bireyler sosyal yaşamın içerisinde zihinsel, duygusal ve davranışsal tüm süreçleri bir araya getiren benlikleriyle var olurlar. Yaşamı anlamlandırmak ve kolaylaştırmak için oluşturduğumuz bir yapı olan benlik günlük yaşamımızda birçok davranışımızı ve algımızı şekillendirmektedir. Çalışmamızın değişkenlerinden biri olan benlik belirginliği bireylerin kendileri hakkında açık ve tutarlı görüşlere sahip olmasını ifade etmektedir. Benlik belirginliğinin bireylerin kendilerine güvenmelerinde ve kendilerini daha iyi hissetmelerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte benlik belirginliğinin bireylerin iş yaşamındaki tutum ve davranışlarına nasıl yansıdığı henüz yeterince araştırılmamıştır. Bu konuyla ilgili olarak yapılan tek araştırma çalışanların net bir benlik algısına sahip olmalarının işlerini anlamlı bulmaları üzerindeki etkisini incelemektedir (Oh ve Roh, 2019). Buna göre bireyler daha açık ve tutarlı bir benlik algısına sahip olduklarında işlerini daha anlamlı görebilmektedir. İçsel motivasyon, yapılan çalışmada benlik belirginliği ile zayıf ama olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir (Oh ve Roh, 2019). Çalışmamızın bir diğer değişkeni olan psikolojik güçlendirmenin öz saygı ve kontrol odağı gibi kişisel özelliklerle de ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Spreitzer vd., 1997). Bu doğrultuda psikolojik güçlendirmenin benlik belirginliği ile ilişkisinin araştırılmasının yazına önemli bir katkısı olabileceği düşünülmüştür. Bu çalışmada yazın ve kavramın yapısı dikkate alınarak benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon kavramları ile ilişkisini araştırmak hedeflenmiştir.

Psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon birbirleriyle kavramsal olarak yakından ilişkili olması ve olumlu bireysel ve örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmesi açısından çalışmaya konu edilmiştir. Yazında psikolojik güçlendirmenin çalışanların yaratıcı davranışlarını arttırdığı ve işlerinden daha yüksek düzeylerde doyum almalarına yardımcı olduğu tespit edilmiştir (Aydoğmuş, vd., 2015). Aynı zamanda yapılan çalışmalarda içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirmenin birbiriyle pozitif yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Zhang ve Bartol, 2010). Alan yazın doğrultusunda bu iki değişkenin birbiri ile ilişkisini incelemek de bu çalışmanın amaçları arasındadır.

Araştırmamızda benlik belirginliğinin içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Buna göre bireylerin kendileri hakkında tutarlı ve net bir görüşe sahip olmaları içsel motivasyonlarının ortaya çıkmasında veya artmasında anlamlı bir rol oynamaktadır. Yazında benlik belirginliği ve içsel motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir ve benlik belirginliği ve içsel motivasyon arasındaki ilişkide pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Oh ve Roh, 2019: 1756). Bu bulgular mevcut çalışmanın bulgularıyla paraleldir. İçsel motivasyon bireyin dış etkilerden bağımsız olarak işin kendisini ilginç ve keyifli bulduğu için motive olmasını ifade etmektedir. Bu tanım doğrultusunda içsel motivasyon bireyin kendisiyle yakından ilişkilidir ve bireysel faktörlerden etkilenme olasılığı vardır. Sonuç olarak benlik belirginliği ve içsel motivasyon arasındaki ilişki kavramsal olarak da manidardır.

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda bireylerin kendileri hakkında net ve tutarlı bir görüşe sahip olmaları onların dünyayı anlamlandırmalarında kolaylık sağladığı ve çevreyi algılamalarında onlara olumlu bir tutum kazandırdığı belirtilmiştir (Spain ve Kim, 2017). Ancak benlik belirginliği daha önce iş anlamlılığı dışında örgüt bazlı bir değişkenle çalışılmamıştır. Bununla birlikte kişisel bir özellik olarak benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmeyle ilişkisi olabileceği düşünülmüştür. Psikolojik güçlendirmenin nomolojik ağına bakıldığında öz saygı ve kontrol odağı gibi kişisel özelliklerin psikolojik güçlendirmeyi etkileyebileceği görülmektedir (Spreitzer, 1996: 483; Thomas ve Velthouse, 1990: 666; Jha ve Nair, 2008: 147). Aynı zamanda öz yeterlilik duygusu da psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkileyen kişisel bir özellik olarak belirtilmiştir (Seibert vd., 2011). Literatürde yer alan bulgular dikkate alındığında bireylerin kendilerini algılamalarında onlara daha tutarlı ve güvenilir bir alan tanıyan kişisel bir özellik olarak benlik belirginliğinin bireylerin çalışma ortamlarında kendilerini algılama biçimlerine de etki edebileceği düşünülmektedir. Araştırmanın bulguları da benlik belirginliği düzeylerinin yüksek olmasının bireylerin psikolojik olarak güçlenmiş hissetmelerinde pozitif bir etki uyandıracığı yönündedir.

Araştırmada psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Buna göre kendilerini güçlenmiş hisseden bireylerin içsel motivasyonu daha yüksek düzeylerde olmaktadır. Çeşitli sektörlerde ve kültürlerde yapılan araştırmalar incelendiğinde psikolojik güçlendirme ve içsel motivasyon arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir (Zhang ve Bartol, 2010: 107; Li vd., 2012; Hahm, 2018: 113). Psikolojik güçlendirme Thomass ve Velthouse (1990) tarafından “içsel görev motivasyonu” olarak tanımlanmaktadır ve güçlendirmenin özerklik ve yetkinlik boyutları ile öz belirleme kuramında öne atılan yeterlilik ve özerklik ihtiyaçları benzer kavramlardır. İki kavram arasındaki bu benzerlik aralarındaki pozitif ilişkiyi açıklayan bir diğer unsur olabilir. Bir diğer yandan araştırmacılar bu iki kavramın birbirinden farklı kavramlar olduğunu da belirtmektedir (Gagné vd., 1997: 1222; Zhang ve Bartol, 2010). Araştırmanın bulguları ve yazın doğrultusunda psikolojik olarak güçlenmiş hissetmenin çalışanların içsel motivasyonunu pozitif yönde etkilediği söylenilebilir.

Benlik belirginliği ve psikolojik güçlendirme analize birlikte dahil edildiğinde benlik belirginliğinin içsel motivasyon üzerindeki etkisi anlamsızlaşmıştır. Buna göre kişilerin kendileri hakkında net ve tutarlı görüşlere sahip olması onların güçlenmiş hissetmelerini etkileyerek içsel motivasyonu arttırmaktadır. Oh ve Roh (2019) yaptıkları çalışmada benlik belirginliğinin bireylerin işlerini anlamlı hissetmesini sağlayarak iş motivasyonlarını arttırdığını bulgulamışlardır. Bu çalışmada elde edilen bulgular önceki çalışmayla paraleldir. Buna ek olarak kişiler kendileri hakkında daha net fikirlere sahip olduklarında ve kişilikleri hakkında daha az endişelendiklerinde kendilerine güvenleri de artmaktadır, bireylerin öz-saygılarının artması da onların daha güçlü hissetmelerine sebep olabilmektedir. İlerleyen çalışmalarda değişkenler arasına öz saygının eklenmesi benlik belirginliğinin diğer değişkenlerle ilişkilerini keşfetmek açısından önemli görülmektedir.

Benlik belirginliğinin farklı değişkenlerle ilişkisini keşfetmek amacıyla psikolojik güçlendirmenin boyutları ve benlik belirginliği arasındaki ilişki ayrıca test edilmiştir. Analiz sonucunda benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmenin yetkinlik, özerklik ve etki boyutları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre bireylerin kendileri hakkında açık ve tutarlı görüşlere sahip olması yetkinlikleri konusunda kendilerinden daha emin olmalarına,

kendilerini daha özerk ve etkin hissetmelerine olumlu etki etmektedir. Ortaya çıkan bu bulgular ilk defa araştırılmış olması bakımından literatüre katkı sağlamaktadır. Benlik belirginliğinin psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki görülmemiş olmakla birlikte korelasyon analizine göre iki değişken arasında olumlu bir ilişki vardır. Yazında benlik belirginliği yaşam anlamlılığı ve iş anlamlılığı ile pozitif yönde ilişkili çıkmaktadır (Oh ve Roh, 2019: 1756; Çebi, 2020). Bunun dışında liderlik tipleri, sosyokültürel destek, örgüt iklimi gibi benlik belirginliği dışında psikolojik güçlendirme ve iş anlamlılığı üzerinde etkisi olabilecek birçok önemli unsur bulunmaktadır (Spreitzer, 1995: 1445; Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2016: 10; Doğan, Meral ve Murat, 2019: 25). Yazında özellikle psikolojik güçlendirme konusunun araştırılmasında sektörler ve yapılan işler değiştikçe değerlerin değişebileceği belirtilmiştir (Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007: 1332). Buna bağlı olarak araştırma konusunun meslekler ve sektörler kontrol edilerek yapıldığında ne gibi sonuçların elde edilebileceği ilerleyen çalışmalarda araştırılabilir. Bununla birlikte çalışmanın mevcut kısıtları da dikkate alındığında benlik belirginliği kavramının incelenmesi bakımından bu konuda çalışmaların tekrar edilmesi yazına katkı sağlayabilir.

Araştırmada aynı zamanda psikolojik güçlendirmenin boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre psikolojik güçlendirmenin içsel motivasyon üzerindeki etkisi ağırlıklı olarak psikolojik güçlendirmenin yetkinlik ve etki boyutlarının üzerinden açıklanmaktadır. Öz belirleme kuramına göre bireyin yeterlilik ve özerklik ihtiyaçlarının karşılanması içsel motivasyonu olumlu etkilemektedir. Bu doğrultuda mevcut çalışmada yetkinlik ve içsel motivasyon arasındaki pozitif ilişki literatür yönünde açıklanabilir. Bireyler kendilerini yetkin ve etkili hissettiklerinde içsel motivasyonları artmaktadır. Gagné ve arkadaşları (1997) yaptıkları çalışmada anlam ve özerklik boyutlarının içsel motivasyon üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu bulgulamıştır. Ancak çalışmada psikolojik güçlendirmenin etki boyutunun içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ve yetkinlik boyutunun içsel motivasyon üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Araştırmacılar tarafından bu bulgular, özerkliğin içsel motivasyonu bireyin özerklik ihtiyacının karşılanmış olması yoluyla etkilediği ve bireylerin yetkinliklerinin kurum veya yöneticiler tarafından görülmemesinin bir sonucu olarak yetkinlik ve içsel motivasyon arasında negatif bir ilişki olabileceği

yönünde açıklanmıştır. Araştırmada çıkan sonuçlar literatürle tam olarak paralel olmamakla birlikte psikolojik güçlendirmenin boyutları ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Yazında kantitatif çalışmalarda psikolojik güçlendirme çoğunlukla tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır (Fong ve Snape, 2015: 126). Mevcut çalışma psikolojik güçlendirmenin boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisinin görülmesi bakımından literatüre katkıda bulunmaktadır.

Araştırmada alan yazın için oldukça yeni bir kavram olan benlik belirginliği ele alınmıştır. Bu bağlamda ortaya konan bulgular bir başlangıç ve araştırma sorusu niteliği taşımaktadır. Araştırmanın farklı örneklerle test edilmesi önerilmekle birlikte benlik belirginliğinin kavram olarak da gelişmekte olduğunu not etmekte fayda vardır. Benlik belirginliği kavramıyla ilgili önemli bir diğer unsur da yazında benlik belirginliği ve öz saygı arasında kuvvetli bir ilişkinin bulgulanmış olmasıdır. Bireylerin kendileri hakkında net ve tutarlı bir görüşe sahip olmaları onların kendilerine duyduğu güveni arttırabilmektedir (Campbell, 1990: 538). İlerleyen dönemlerde yapılan araştırmalarda özellikle benlik belirginliği ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide öz saygı değerlerinin aracılık edebileceği dikkate alınmalıdır. Alan yazında ortaya atılan önemli bir bulgu da bireylerin yaptığı işlerin özelliklerinin ve iş ortamlarının onların motivasyonunu ve güçlenmiş hissetmelerini önemli ölçüde etkileyebileceğidir. Gelecek çalışmalarda bunların etkisinin de kontrol edilmesinin veya araştırma modeline alınmasının değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada önemli bir adım olabileceği düşünülmektedir. Çalışanların güçlenmiş hissetmelerinde bir diğer önemli etken liderlerinin davranışlarıdır. Çalışanlarının kişisel gelişimlerini destekleyen, yaptıkları işte misyon ve vizyonu anlamalarına yardımcı olan, kendilerini yetkin ve etkili hissetmelerini sağlayan liderler çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilirler (Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2014: 10; Oh ve Roh, 2019: 1756). Çalışan motivasyonu açısından oldukça önemli bir yer tutan lider davranışları ve tutumları diğer etkenler üzerinde de etkili olabilir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda lider davranışlarının da model için de yer alması önerilmektedir.

Araştırmada bireylerin kendilerini psikolojik olarak güçlenmiş hissetmelerinin onların motivasyonunu arttırdığı görülmüştür, yöneticiler ve örgütler

bireylerin iş ortamında daha güçlü hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını arttırabilirler. Motivasyonun sadece çevresel faktörlere bağlı olmadığı da yine yazında ve bu çalışmada ortaya çıkan bir bulgudur. Bu bulgular doğrultusunda bireylerin kişisel gelişimleri için vakit ayırmalarının kariyerlerini geliştirmeleri ve en önemlisi kendilerini iyi hissetmeleri açısından önemli olduğu söylenebilir. Bu noktada örgütlerse çalışanlarının kişisel gelişimini destekleyerek katkıda bulunabilirler.



KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. L. B. T.-A. in E. S. P. Berkowitz (Ed.), (C. 2, ss. 267–299). Academic Press. doi: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Andersen, S. (2000). “Fundamental Human Needs: Making Social Cognition Relevant. *Psychological Inquiry*”. 11 (4), 269-276.
- Amabile, T. M. (1993). “Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace”. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., ve Tighe, E. M. (1994). “The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations”. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950.
- Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., ve Allen, D. G. (1999). “The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization”. *Academy of management journal*, 42(3), 260-272.
- Aron, A., ve Aron, E. N. (1997). Self-expansion motivation and including other in the self. In S. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationships: Theory, research, and interventions* (2nd ed., pp. 251–270). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Aschforth B. E., (1989), “The Experience of Powerlessness in Organizations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- 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), 11-34.
- Ayan, A. (2015). “Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Aydogmus, C., Ergeneli, A., ve Camgoz, S. M. (2015). “The role of psychological empowerment on the relationship between personality and job satisfaction”. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 251-276.
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., ve Ekmekci, O. T. (2018). “Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment”. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 81-107.
- Ayduk, Ö., Gyurak, A., ve Luerssen, A. (2009). “Rejection sensitivity moderates the impact of rejection on self-concept clarity”. *Personality and social psychology bulletin*, 35(11), 1467-1478.
- Baard, P. P., Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2004). “Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings”. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.

- Bandura, A. (1986). "Social foundations of thought and action: A social-cognitive view". Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., ve Vohs, K. D. (2003). "Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?" *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1-44. doi: 10.1111/1529-1006.01431
- Baumgardner, A. H. (1990). "To know oneself is to like oneself: Self-certainty and self-affect". *Journal of personality and social psychology*, 58(6), 1062.
- Bechtoldt, M. N., De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., ve Zapf, D. (2010). "Self-concept clarity and the management of social conflict". *Journal of Personality*, 78(2), 539-574.
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A., ve Imad Shah, S. (2019). "Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement". *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 254-281.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., ve Alarcon, G. (2010). "A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem". *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(3), 601-626.
- Brown, G. W., Andrews, B., Harris, T., Adler, Z., ve Bridge, L. (1986). "Social support, self-esteem, and depression". *Psychological medicine*, 16(4), 813-831.
- Brown, J. D. (1998). Self-esteem. Ch. 8. In *The self*. New York: McGraw-Hill. (David H. Demo ed.) *Annual Review of Sociology*, 18:1, 303-326
- Budak, S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. *Executive power*, 51, 77.
- Butzer, B., ve Kuiper, N. A. (2006). "Relationships between the frequency of social comparisons and self-concept clarity, intolerance of uncertainty, anxiety, and depression". *Personality and individual differences*, 41(1), 167-176.
- Cameron, J., Banko, K. M., ve Pierce, W. D. (2001). "Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues". *The Behavior Analyst*, 24(1), 1-44.
- Cameron, J., Pierce, W. D., Banko, K. M., & Gear, A. (2005). Achievement-based rewards and intrinsic motivation: A test of cognitive mediators. *Journal of educational psychology*, 97(4), 641.
- Campbell, J. D. (1990). "Self-esteem and clarity of the self-concept". *Journal of personality and social psychology*, 59(3), 538.
- Campbell, J. D., ve Lavalley, L. F. (1993). "Who am I? The role of self-concept confusion in understanding the behavior of people with low self-esteem. In *Self-esteem* (pp. 3-20). Springer, Boston, MA.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavalley, L. F., ve Lehman, D. R. (1996). "Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries". *Journal of personality and social psychology*, 70(1), 141.

- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., ve Ford, M. T. (2014). "Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-Year Meta-Analysis". *Psychological Bulletin*. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035661>
- Chang, L. C., Shih, C. H., ve Lin, S. M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(4), 427-433.
- Charbonneau, D., Barling, J., ve Kelloway, E. K. (2001). "Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation". *Journal of applied social psychology*, 31(7), 1521-1534.
- Collins, M. A., ve Amabile, T. M. (1999). Motivation and creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (p. 297–312). Cambridge University Press.
- Conger J. A., Kanungo R. N., (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Crozier, M. (1964) *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Çankaya, Z. C. (2009). "Özerklik desteği, temel psikolojik ihtiyaçların doyumu ve öznel iyi olma: öz-belirleme kuramı". *Türk Psikolojik Rehberlik ve Danışma Dergisi*, 4 (31), 23-31.
- Çebi, E. (2020). The investigation of meaning in life in terms of self-construal, self-concept clarity and gratitude among university students. Doktora Tezi. Middle East Technical University, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H. G., ve Eren, E. (2007). "Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi". *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü*, 18(57), 13-25.
- Çekmecelioğlu, H. G., Günsel, A., ve İlhan, Ö. Ö. (2018). "Keşifsel ve geliştirici yeteneğe dayalı çift yönlülük: Dönüşümcü liderlik, çift yönlülük, firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi". *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 137-150.
- Cekmecelioğlu, H. G., İlhan, O. O., ve Günsel, A. (2017). "Transformational Leadership And Individual Creativity: The Mediating Role Of Intrinsic Motivation". *Journal of Business Economics and Finance*, 6(3), 224-232.
- Çekmecelioğlu, H.G., ve Özbağ, G.K. (2014). "Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry". *Business Management Dynamics*, 3(10), 01-13.
- Çekmecelioğlu, H. G., ve Özbağ, G. K. (2016). "Psychological empowerment and support for innovation in Turkish manufacturing industry: Relations with individual creativity and firm innovativeness". *Journal of East European Management Studies*, 10-34.
- Çekmecelioğlu, H. ve Özbağ, G. (2019). "The Impact Transformational Leadership in Developing Psychological Empowerment." *International Journal of Humanities and Social Science*, 9(8), 136–144. doi:10.30845/ijhss.v9n8p17
- Çürükvelioğlu, E. (2012). Romantic relationship satisfaction in emerging adulthood. Yüksek Lisans Tezi. Middle East Technical University, Ankara

- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation". *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1975). *Intrinsic motivation*: Wiley Online Library.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1980). "Self-determination theory: When mind mediates behavior". *The Journal of mind and Behavior*, 33-43.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). "Conceptualizations of Intrinsic Motivation and Self-Determination". *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*: E. L. Deci ve R. M. Ryan (Ed.), (ss. 11–40). Boston, MA: Springer US. doi:10.1007/978-1-4899-2271-7_2
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). "The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior". *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., ve Kornazheva, B. P. (2001). "Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*", 27(8), 930-942.
- Demircan, N., Ergün, E., ve Çöl, G. (2004). "Üniversite Personelinin Kendilerini Güçlü Hissetme Algılarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi". *DEÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-22.
- Demirutku, K. (2007). *Parenting styles, internalization of values, and the self-concept*. Doktora Tezi. Middle East Technical University, Ankara.
- Demirutku, K. (2012). "Sosyal psikolojik açıdan benlik bilgisi". *Cumhuriyet Bilim Teknoloji*, 20.
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer A. ve Salanova, M. (2015). "Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24:4, 491-504, doi: 10.1080/1359432X.2014.931326
- Dewett, T. (2007). "Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment". *R&D Management*, 37(3), 202. doi:10.1111/j.1467-9310.2007.00469.x
- Doğan, B., Elçi, M. ve Murat, G. (2019). "Örgütsel iletişimin ve işyeri arkadaşlıklarının psikolojik güçlendirmeye olan etkileri: Bir kamu kurumunda ampirik bir çalışma". *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 25-43.
- Emet C., (2006). "Personelin Güçlendirilme Algıları ile Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi.
- Erdil, O., ve Keskin, H. (2003). "Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler". *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 1, 32.
- Ersarı, G., ve Naktiyok, A. (2012). "İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Festinger, L. (1954). "A theory of social comparison processes". *Human Relations*, 7, 117–140.
- Flink, C., Boggiano, A. K., ve Barrett, M. (1990). "Controlling teaching strategies: Undermining children's self-determination and performance". *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 916-924.

- Fong, K. H., ve Snape, E. (2015). "Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model". *British Journal of Management*, 26(1), 126-138.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., ve Forest, J. (2008). "The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate". *Educational Publishing Foundation*, 49 (3), 225.
- Gagné, M., Senecal, C. B., ve Koestner, R. (1997). "Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model". *Journal of applied social psychology*, 27(14), 1222-1240.
- Ganta, V. C. (2014). "Motivation in the workplace to improve the employee performance". *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
- Gecas, V. (1982). "The self-concept". *Annual review of sociology*, 8(1), 1-33.
- Gist, M. E. (1987). "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management". *Academy of management review*, 12(3), 472-485.
- Gist, M. E., ve Mitchell, T. R. (1992). "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability". *Academy of Management review*, 17(2), 183-211.
- Grant, A. M. (2008). "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity". *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.
- Greenwald, A. G. (1980). "The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history". *American Psychologist*, 35, 603-618.
- Greenwald, A. G., ve Pratkanis, A. R. (1984). *The self*. Ed. Wyer, Jr. & T. K. Srull. *Handbook of social cognition*, Vol. 3 (p. 129-178). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Grolnick, W. S., Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1997). *Internalization within the family: The self-determination theory perspective*. *Parenting and children's internalization of values: A handbook of contemporary theory*, 135-161.
- Goldberg, L. ve Eastwood, J. (2016). "Eliciting and Inhibiting Intrinsic Motivation: Mood State, Task Type, Task Performance, and their Influence on the Experience of Intrinsic Motivation". *Personality and Individual Differences*, 100(101), 481.
- Gottfried, A. E. (1985). "Academic intrinsic motivation in elementary and junior high school students". *Journal of educational psychology*, 77(6), 631.
- Gollwitzer, P. M., ve Oettingen, G. (2001). *Motivation: History of the concept*. *International encyclopedia of social and behavioral sciences*. Ed: Neil J. Smeilster ve Paul B. Baltes. Amsterdam: Elsevier. (pp. 10109-10112).
- Grolnick, W. S., ve Ryan, R. M. (1987). "Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation". *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890-898.
- Guadagno, R. E., ve Burger, J. M. (2007). "Self-concept clarity and responsiveness to false feedback". *Social Influence*, 2(3), 159-177.

- Gürkan, G. Ç., ve Demiralay, T. (2017). “Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Türkiye’de cerrahlar örneği”. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(1), 65-90.
- Hahm, S. W. (2018). “Roles of authentic leadership, psychological empowerment and intrinsic motivation on workers’ creativity in e-business”. *Journal of Internet Computing and Services (JICS)*, 1, 113-122.
- Hales, C., ve Klidas, A. (1998). “Empowerment in five-star hotels: choice, voice or rhetoric?” *International journal of contemporary hospitality management*, 10 (3), 88-95. <https://doi.org/10.1108/09596119810210260>
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.
- Huang, J. (2017). “The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator”. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7), 1157-1166.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., ve Morgeson, F. P. (2007). “Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literatüre”. *Journal of Applied Psychology*. 92, 1332–1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Hüttermann, H., ve Boerner, S. (2011). “Fostering innovation in functionally diverse teams: The two faces of transformational leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 833-854.
- Ingledeu, D. K., Markland, D., ve Sheppard, K. E. (2004). “Personality and self-determination of exercise behaviour”. *Personality and individual differences*, 36(8), 1921-1932.
- İhtiyaroğlu, N. (2017). “Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Öğretmen Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 361-378.
- Jha, S. S., ve Nair, S. K. (2008). “Influence of locus of control, job characteristics and superior-subordinate relationship on psychological empowerment: A study in five star hotels.” *Journal of management Research*, 8(3), 147-161.
- Judge, T. A., ve Bono, J. E. (2001). “Relationship of core selfevaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92.
- Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial and organizational psychology*. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Kanfer, R. (1992). “Work motivation: New directions in theory and research”. *International review of industrial and organizational psychology*, 7, 1-53.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books.
- Kanter R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter R. M. (1989). “The new managerial work”. *Harvard Business Review*, 66: 85–92.

- Kihlstrom, J. F., Albright, J. S., Klein, S. B., Cantor, N., Chew, B. R. ve Niedenthal, P. M. (1988). "Information Processing and the Study of the Self". Ed: L. Berkowitz *Advances in Experimental Social Psychology*. 21, 145-178. Academic Press. doi:[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60226-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60226-9)
- Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (1984). "Mental representations of the self". *Advances in experimental social psychology*, 17, 1-47.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Komarraju, M., Karau, S. J., ve Schmeck, R. R. (2009). "Role of the Big Five personality traits in predicting college students' academic motivation and achievement". *Learning and Individual Differences*, 19, 47-52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lindif.2008.07.001>
- Kuster, F., Orth, U., ve Meier, L. L. (2013). High self-esteem prospectively predicts better work conditions and outcomes. *Social Psychological and Personality Science*, 4(6), 668-675.
- Lan, X. M., ve Chong, W. Y. (2015). "The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 184-191.
- Lawler, E.E. (1992) *The Ultimate Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler III, E. E., ve Porter, L. W. (1967). "Antecedent attitudes of effective managerial performance". *Organizational behavior and human performance*, 2(2), 122-142.
- Lewandowski Jr, G. W., Nardone, N., & Raines, A. J. (2010). The role of self-concept clarity in relationship quality. *Self and Identity*, 9(4), 416-433.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., ve Di, Y. (2015). "Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance". *Journal of Managerial Psychology*. 30(4), 422-438. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0318>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., ve Sparrowe, R. T. (2000). "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes". *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.
- Locke, E. A. (1968). "Toward a theory of task motivation and incentives". *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A., ve Latham, G. P. (1984). "Goal setting: A motivational technique that works!". *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
- Lodi-Smith, J., ve Roberts, B. W. (2010). "Getting to know me: Social role experiences and age differences in self-concept clarity during adulthood". *Journal of personality*, 78(5), 1383-1410.
- Mankin, B. (2019). *Duygusal emek ve içsel motivasyonun çalışanın yaratıcılığı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Edirne.

- Mankin, B., Gürkan, G. Ç. ve Çetin, O. (2019). “Duygusal Emek ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi : Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetim Dergisi*, 8(2), 126-156.
- Markus, H. (1977). “Self-schemata and processing information about the self”. *Journal of personality and social psychology*, 35(2), 63.
- Maslow, A. H. (1954). “The instinctoid nature of basic needs”. *Journal of Personality*, 22, 326–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
- McDougall, W. (2015). *The Energies of Men (Psychology Revivals): A Study of the Fundamentals of Dynamic Psychology*. Routledge: Methuen, London
- Meng, Y., Zou, L., He, J. and Luo, C. (2015), "Supervisors' leadership and health science researchers' intrinsic motivation: The mediate role of psychological empowerment", *Nankai Business Review International*, 6(1), 68-81. <https://doi.org/10.1108/NBRI-01-2014-0007>
- Menon, S. T. (1999). “Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation”. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 31(3), 161.
- Menon S. T., (2001), “Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach”, *Applied psychology An International Review*, 50 (1), 153-180
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Press
- McIntyre, K. P., Mattingly, B. A., Lewandowski Jr, G. W., ve Simpson, A. (2014). “Workplace self-expansion: Implications for job satisfaction, commitment, self-concept clarity, and self-esteem among the employed and unemployed”. *Basic and Applied Social Psychology*, 36(1), 59-69
- Mottaz, C. J. (1985). “The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction”. *The sociological quarterly*, 26(3), 365-385.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford Univer. Press.
- Oh, S., ve Roh, S. C. (2019). “A moderated mediation model of self-concept clarity, transformational leadership, perceived work meaningfulness, and work motivation”. *Frontiers in psychology*, 10, 1756.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. ve Deci, E. L. (2015). “Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation”. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447–457.
- Olsson-Collentine, A., Van Assen, M. A., ve Hartgerink, C. H. (2019). The prevalence of marginally significant results in psychology over time. *Psychological science*, 30(4), 576-586.
- Özdaşlı, K., ve Akman, H. (2012). “İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet Ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Pangrazi, R. (1982). “Physical education, self-concept and achievement”. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 53(9), 16-18.

- Patall, E. A., Cooper, H., ve Robinson, J. C. (2008). "The effects of choice on intrinsic motivation and related outcomes: A meta-analysis of research findings". *Psychological Bulletin*, 134, 270–300. doi:10.1037/0033-2909.134.2.270
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2019). "Work and depression: The moderating role of personality traits". *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34(3), 219-239.
- Pierce, J. L., D. G Gardner, R. B. Dunham ve L. L. Cummings (1993) "Moderation by Organization-Based Self-Esteem of Role Condition - Employee Response Relationships", *Academy of Management Journal*, 38, 271-288.
- Polce-Lynch, M., Myers, B. J., Kliewer, W., ve Kilmartin, C. (2001). "Adolescent self-esteem and gender: Exploring relations to sexual harassment, body image, media influence, and emotional expression". *Journal of Youth and Adolescence*, 30(2), 225-244.
- Prabhu, V., Sutton, C., ve Sauser, W. (2008). "Creativity and certain personality traits: Understanding the mediating effect of intrinsic motivation". *Creativity Research Journal*, 20(1), 53-66.
- Pritschet, L., Powell, D., ve Horne, Z. (2016). "Marginally significant effects as evidence for hypotheses: Changing attitudes over four decades". *Psychological science*, 27(7), 1036-1042.
- Purkey, W. W. (1988). *An Overview of Self-Concept Theory for Counselors. Highlights: An ERIC/CAPS Digest.*
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation. Doktora Tezi. University of Florida, Florida: USA.*
- Robbins, S. ve Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış. (Çev. Prof. Dr. İ. Erdem). Nobel Akademik Yayıncılık.*
- Rotter J. B., (1966), "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), 1-28.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Sagnak, M. (2016). "Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation". *Eurasian Journal of Educational Research*.62, 181-194, <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.62.11>
- Sawyer, J. E. (1992). "Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences". *Journal of applied psychology*, 77(2), 130.

- Seibert, S. E., Silver, S. R., ve Randolph, W. A. (2004). "Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction". *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.
- Seibert, S. E., Wang, G., ve Courtright, S. H. (2011). "Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review". *Journal of applied psychology*, 96(5), 981.
- Shavelson, R. J. ve Webb, N. M. (1991). *Generalizability Theory: A primer*. USA: Sage Publications.
- Schunk, D. H. (1995). "Self-efficacy, motivation, and performance". *Journal of applied sport psychology*, 7(2), 112-137.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). "Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations". *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Singh, S. K., Pradhan, R. K., Panigrahy, N. P., ve Jena, L. K. (2019). "Self-efficacy and workplace well-being: moderating role of sustainability practices". *Benchmarking: An International Journal*. 26(6), 1692-1708. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0219>
- Smith, M., Wethington, E., & Zhan, G. (1996). "Self-concept clarity and preferred coping styles". *Journal of Personality*, 64(2), 407-434.
- Spain S.M., Kim J. (2017). *Leadership, Work Careers, and Self-Concept Clarity*. Ed: Lodi-Smith J., DeMarree K. *Self-Concept Clarity*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71547-6_9
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *The Academy of Management Journal*, 38(5):1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment". *The Academy of Management Journal*, 39(2):483-504.
- Spreitzer G.M., Kizilos, M.A, ve Nason S.W. (1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain". *Journal of Management*. 23(5):679-704. doi:10.1177/014920639702300504
- Stucke, T. S., ve Sporer, S. L. (2002). "When a grandiose self-image is threatened: Narcissism and self-concept clarity as predictors of negative emotions and aggression following ego-threat". *Journal of personality*, 70(4), 509-532.
- Sümer, N., ve Güngör, D. (1999). "Yetişkin bağlanma stilleri ölçeklerinin Türk örnekleme üzerinde psikometrik değerlendirilmesi ve kültürlerarası bir karşılaştırma". *Türk Psikoloji Dergisi*, 14 (43), 71-106.
- Tekin, Ç. İ., ve Akgemci, T. (2019). "Psikolojik Güçlendirme'nin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1674-1692.
- Taylor, L. D., Davis-Kean, P., ve Malanchuk, O. (2007). "Self-esteem, academic self-concept, and aggression at school. *Aggressive Behavior*." *Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 33(2), 130-136.

- Tierney, P., Farmer, S. M., ve Graen, G. B. (1999). "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships". *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
- Togay, A., ve Önder, F. C. (2020). "The Mediator Role of Self-Concept Clarity in The Relationship Between Stress and Subjective Well-Being in Young Adults." *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 21(1), 366-383. Doi:10.17679/inuefd.554660
- Tohidi H. ve Jabbari M. M., (2012), "The Aspects of Empowerment of Human Resources". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 829 – 833.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wardani, I. ve Amaliah, A. (2020). "The Role Of Psychological Empowerment As Mediator Between Psychological Capital And Employee Well-Being". *Journal of Critical Reviews*. 7(13), 291-296. doi:10.31838/jcr.07.13.49
- Webster, D. M., ve Kruglanski, A. W. (1994). "Individual differences in need for cognitive closure". *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1049-1062.
- Williams, G. G., Gagné, M., Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2002). "Facilitating autonomous motivation for smoking cessation". *Health psychology*, 21(1), 40.
- Yokouchi, N. ve Hashimoto, H. (2020). "Evolving self-concept in the workplace and associated experience of stress: A case of a large Japanese company". *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1-18.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., ve Livingston, B. (2009). "Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation". *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 93-105.
- Zimmerman, M. A. (1995). "Psychological empowerment: Issues and illustrations." *American journal of community psychology*, 23(5), 581-599.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement". *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.